高绩效团队

VUCA时代的5个管理策略

THE BEST TEAM WINS

[美] 阿德里安·高斯蒂克 (Adrian Gostick)
[美] 切斯特·埃尔顿 (Chester Elton) 著
陈召强 译

V volatility 波动性

U uncertainty 不确定性

The New Science of High Performance

一本关于沟通和激励的创新管理指南

C complexity 复杂性

来自85万职场人士的科学调研数据

A ambiguity 模糊性

《纽约时报》畅销书作者新作

中信出版集团

版权信息

书名:高绩效团队：VUCA时代的5个管理策略

作者:[美]阿德里安·高斯蒂克 [美]切斯特·埃尔顿

译者:陈召强

ISBN:9787521700978

中信出版集团制作发行

前言

VUCA时代的4大管理困境

克里斯·哈德菲尔德（Chris Hadfield）看起来像是一位消防员，又像是一位高中生物老师。但实际上，这个身材修长、留着小胡子的加拿大人是一名宇航员——全球仅有的200名曾在太空行走的人之一。《福布斯》（*Forbes*）杂志称他是自尼尔·阿姆斯特朗（Neil Armstrong）以来最有名的宇航员。在国际空间站担任指挥官的5个月里，他无疑是最擅长使用社交媒体的人。每天晚上，哈德菲尔德都放弃最初几个小时的睡眠时间，通过脸书（Facebook）和推特（Twitter）发送大多数宇航员认为理所当然但我们其他人却觉得非常有趣的内容，比如，在微重力下如何制作三明治，如何剪头发，如何拧干面巾等。

数百万人收看了哈德菲尔德的信息。数十年来，没有谁比他更能激发人们对太空旅行的兴趣。但他最大的贡献或许并不是他发的推特信息和帖子，而是他领导多元化团队的方式。他告诉我们，在担任国际太空站指挥官之前，他知道他面临的将会是管理方面的挑战。他的团队由聪明的、奋发有为的美国人和俄罗斯人组成，成员中年龄最大的和年龄最小的相差25岁。年龄差距可能产生代沟，语言壁垒和文化误解同样也可能导致问题。而在这个团队中，一个来自安大略省萨尼亚市的年轻人——他看起来就像是课外驾驶教练，负责告诉他们一天24小时要做什么。

所以，甚至在他们还没有考虑飞向太空的时候，哈德菲尔德就已经着手了解他的团队了。他自学了俄语。他搬到美国生活了一段时间，然后又去了俄罗斯。他在俄罗斯住的不是酒店，而是政府房。然后，他把团队成员召集到一起，学习如何尊重别人，如何以最佳方式协作。他们6人曾连同彼此的家人共聚一堂，各自聊起自己的故事，一起吃麦当劳的“巨无霸”（Big Mac），也会喝一些伏特加。哈德菲尔德甚至还发起角色扮演游戏：在太空中时，如果有人失去了亲人，他们会以何种方式互相帮助。而不巧的是，在他们执行任务期间，一名宇航员就遇到了这种情况。哈德菲尔德的目标：到飞向太空时，他希望他们不仅仅是同事，还是一个规范化的、统一的团队。

从科学和公关的角度来看，他们的任务是非常成功的。但更引人注目的是，哈德菲尔德告诉我们，在太空的5个月里，团队成员之间从未发生过激烈争论，一次也没有。他们合作得很好。

我们知道，让那些背负压力、各自为战的现代团队成员之间通力合作是极为困难的，况且他们通常相处八九个小时便可回家，而这次是在“远离世界的锡罐里”。

“这个新来的小伙子没有做好分内工作。”

“鲁思没有回复我的信息。”

“莎拉必须就所有事情发一封邮件吗？”

“史蒂夫专注的方向是错误的！”

哪个团队领导者没有听到过这样或那样的牢骚呢？哈德菲尔德带领的跨时代的全球团队之所以能避开此类争吵并持续和谐运转，是因为他知道一些“软技能”有助于打造时下最优秀的团队。他以自己卓越的领导才干，通过各种方式帮助团队成员缔造了理解的纽带，这远远超过了运营国际空间站的标准规则手册的范畴。

他向我们解释说，太空中有很多成文规则：有专门描述这类规则的书籍。规则之所以重要，是因为如果你不遵守这些规则，事情可能就会出错，而到时每个人都可能会死去。误差界限通常在几秒钟之内。在影片《地心引力》（*Gravity*）的开头，桑德拉·布洛克（Sandra Bullock）饰演的宇航员违抗任务控制规则，饰演她上司的乔治·克鲁尼（George Clooney）很快就因此丧生。哈德菲尔德告诉我们，这种场景在现实生活中是不可能发生的。规则是不可违背的，宇航员会始终遵守规则。不过，哈德菲尔德的团队也同样遵守一条不成文的规则，而这条出于集体智慧的不成文规则与成文规则同等重要：团队中的每名成员每天都要主动帮助其他成员做一件事——在这5个月中的每一天都是如此。

哈德菲尔德说，这些不经意的善举，通常都是不留名的。一名宇航员可能会在不是他当值的时候帮忙做饭，或为忙着值班的成员整理内务，或帮助需要休息的成员检查配套设备、清洗过滤器等。这些行动的重点在于服务他人而非自我，且有助于控制脾气、有效管理自我的情绪。这样一种简单的做法产生了深刻的影响。事实上，哈德菲尔德也将这种做法视为凝聚团队向心力的最有效因素。

企业比以往更需要团队协作

事实上，现代企业比以往任何时候都更需要像克里斯·哈德菲尔德这样优秀

的团队领导者，他们有着很强的团队领导技能。对于当前企业所面临的这个空前变化的时代，我们的词汇中已经有了一个用来描述它的英文首字母缩略词：VUCA，即波动性（volatility）、不确定性（uncertainty）、复杂性（complexity）和模糊性（ambiguity）。为应对VUCA世界的挑战，各组织所采取的方式之一就是将越来越多的工作交由团队完成。不管你有没有注意到，事实上，我们现在正在大规模地转向更广泛的合作。就一般公司而言，多达80%的员工是在团队中工作的。而德勤（Deloitte）的一项调查显示，在来自130个国家和地区的7 000名受访高管中，近一半人员表示，他们的公司正在进行调整或即将开始调整，以进一步加强团队协作。

团队的盛行得益于潜在的回报——基于团队的更高的质量和更快的问题解决速度。比如，中佛罗里达大学（University of Central Florida）教授和美国陆军（U.S. Army）的一名研究型心理学家就曾开展过一项有趣的研究，结果发现，最有效的团队具备一种完成更多工作并能更快发现问题的集体智慧。我们也发现，在一个注重合作与沟通的团队中，人们工作起来心情会更加舒畅，而结果通常就是高产和高效。这一切都不错。斯坦福大学（Stanford University）和密歇根大学（University of Michigan）的教授亦表示，积极的团队环境有助于减少事故，降低团队成员的医疗保健成本。与那些不在优秀团队中的成员相比，该项成本降幅可达50%。

另外一项回报：优秀团队所具备的知识与经验的多元化，可以让它们更好地应对客户需求，特别是不同年龄段的和有着不同文化背景的客户。而且，文献已经详述，团队协作会激发更大的创造力。这样一来，它们就会以更快的速度给客户带去具有创新性的产品和服务。在今天这样一个竞争异常激烈、瞬息万变的商业环境中，这是至关重要的。比如，我们要开发更多的智能产品，这涉及新技术的利用，就需要跨部门之间的紧密协作——各职能团队的合作是最佳实现方式。最后一项回报：组织越来越依赖于团队，因为它们允许分散决策和快速行动，而这则得益于繁文缛节的减少。也就是说，我们正日益从过时的指挥与控制层级制转向团队网络方案，正如斯坦利·麦克里斯特尔（Stanley McChrystal）上将在《赋能：打造应对不确定性的敏捷团队》（*Team of Teams*）中所写的，赋予组织以灵活性，比如，流动人才使得各工作小组之间的工作能无缝对接。

所有这些好处听起来都很棒，对吗？问题是，我们发现大多数团队都离高效相去甚远。而更糟糕的是，成员之间常常处于高度紧张的状态，甚或发生赤裸裸的冲突，进而撕裂团队。你或许就在一个运转失调的团队中。当然，每个团队都有可能出现这种失灵的情况。结果就是耗尽了员工的精力、热情和创造力，而非相反。美国客户关系管理平台Salesforce.com最

近开展的一项关于工作场所的调查显示，高达96%的高管表示，缺乏合作和沟通不畅是导致工作团队合作失败的主要原因。而据德勤和脸书的一项联合调查显示，仅有14%的领导者对团队的协作和决策能力表示完全满意。(注)

企业所必须解决的最紧迫的问题或许就是：在面临种种纷扰与挑战的情况下，经理人怎么才能带领团队取得更好的业绩？

这里就要讲到我们的发现了。我们对高绩效工作团队背后成功的因素的大量研究发现，他们与其他团队最大的差别在于，他们有一整套的管理策略。该研究包括众多近期备受关注的团队领导力报告，以及我们自己在该领域开展的深入的实证研究。

“软纪律”将团队绩效提升30%

几年前，谷歌（Google）开展过一个代号为“亚里士多德项目”（Project Aristotle）的著名研究课题。该公司抽调了部分最优秀的统计学家和组织心理学家组成了研究团队，调查为什么公司内部某些工作小组比其他工作小组更具创新性、更富有成效。这是一个很值得研究的问题。在对公司内部180个团队的250余个特征进行了长达5年的评估分析之后，研究人员得出结论——对最优秀的团队来说，其卓越业绩背后的关键因素并不是它们拥有更多的优秀人才、更好的技术或更全面的综合技能，也不是它们会提供更多的物质奖励或由更富经验的经理人领导；相反，该研究团队确定的5个关键因素都是“软因素”。在最优秀的团队中，团队成员会从心理上产生一种安全感，这意味着他们不介意自己在群体中处于弱势地位，并会大胆分享自己的建议；而在其他地方，这可能会被认为是疯了。他们会认为其他团队成员是可信赖的，换句话说，他们是互相信任的；对团队结构及团队计划和目标有着清晰的认识；相信他们的工作具有个人意义；也相信他们的工作对整个世界会产生积极影响。(注)

谷歌的发现得到了大量研究成果的支持。麻省理工学院（MIT）和联合学院（Union College）的研究人员也开展过一项研究，他们在对192个团队进行分析后发现，那些拥有极高集体智慧与能力的团队——以团队用何种方式完成众多不同任务为衡量标准——有着更强的社交敏感性。研究人员还发现，团队中各成员对彼此的所感所想有着更强的同理心。(注)

对“软纪律”的有效运用，“会让他们感觉被重视、有回报，这样能给予他们一种高标准的感觉，会让他们产生更多的动力”，合益集团（Hay Group）领导力与人才实务总监里克·拉什（Rick Lash）说。这家管理咨询公司发

现，将“软技能”融入领导方法中的经理人可以将他们的团队绩效提升30%。哈佛大学（Harvard University）经济学家大卫·戴明（David Deming）对美国劳动力市场进行了大量研究，结果同样彰显了这些技能的价值。戴明发现，在那些可以通过发展强大的“软技能”来弥补分析能力的工种中，工作人员的工资增长较快。这意味着雇主更重视那些能够将“软技能”和“硬技能”结合在一起的人。

我们自己开展的一些研究也证明了这一论点。全球性咨询公司韦莱韬悦（Willis Towers Watson）为我们的书《全押：优秀经理人如何打造信仰文化并实现业绩提升》（*All In: How the Best Managers Create a Culture of Belief and Drive Big Results*）进行了一项涵盖30万人的调查，结果发现，高绩效经理人都熟练掌握一组“软技能”，包括向团队成员灌输明确的使命、提升团队成员的敏捷性、公开透明地分享信息、对个人成绩和团队成就进行表彰等。“软技能”的运用与那些有着更高员工敬业度、更高客户满意度和更强团队盈利能力的工作组存在相关性。

我们还可以继续罗列相关的证据，但没有这个必要了。简而言之，在时下最优秀的团队背后，起决定性作用的是“软因素”。“软技能”就是“硬实力”，这也是大多数经理人所面临的问题。我们同大大小小的团队的领导者进行了合作，其中既包括小企业团队，也包括跨国公司团队，但大多数领导者都表示，人员管理是他们所面临的最棘手的问题。虽然数字工具和领导科学在不断进步，但这种进步却进一步增大了团队领导的难度。

几乎每个星期，我们都会和忙碌的经理人进行交谈，他们正面临着日益严峻的管理问题，而市面上那些极受欢迎的团队协作类书籍却没有给出解决方法。在我们采访的领导者中，几乎每个人都谈到了与时下领导团队所面临的挑战相关的问题。

千禧一代（Millennials）的崛起。作为一个群体，年轻一代的员工希望以一种有别于年长的团队成员的方式工作，希望以一种有别于年长的团队成员的方式被管理，而他们想要的管理方式也有别于大多数团队领导者所采用的方式。在本书中，我们将会向读者介绍我们的发现。在对涵盖5万人的激励因素研究数据库进行分析之后，我们发现，在年轻的员工中，喜欢协同工作的明显占多数。在传统工作场所已演变为团队结构的时代，这是一个好消息。而挑战则在于，相比年长的员工，年轻的员工希望获得更多的训导和反馈，更渴望得到上司的赏识。此外，他们跳槽的频率也更高。婴儿潮一代（Boomers）平均7年换一次工作，X一代（Gen Xers）平均5年换一次工作，而千禧一代平均一年半到两年就换一次工作（我们大多数人穿件内衣的寿命都比这久）。由此可见，年轻一代的员工不仅要求有不同的管理方式，而且他们还给团队带去了更多的不稳定性。这就

需要领导者在人才时刻都在变动的情况下，确保团队顺畅的工作流。

加快变革速度。快速的技术变革和以更快的速度将创新成果推向市场的压力，加快了各类型企业的演变速度。这就意味着团队要变得更加敏捷，团队组成要更具流动性，成员的变动要以市场或客户需求为导向。正如思科（Cisco）公司首席执行官约翰·钱伯斯（John Chambers）所说："今天，我们是与市场转型竞争，而非与竞争对手竞争。在过去，产品转型需要5～7年的时间，而现在，则只需要一两年的时间。"[注]因此，让人们以更快的速度行动起来是必要的，这不是锦上添花。这意味着时下的团队领导者面临着艰巨的人员培训任务，他们不仅要加快培训速度，而且还要帮助员工在更短的时间内了解他们在团队中所扮演的角色。

由全球员工、虚拟员工和自由职业者组建而成的团队越来越多。当下，随着全球化业务越来越多，从事远程工作和临时工作的员工也越来越多，很多团队由来自世界各地的成员组成，他们彼此之间很少见面。现在，37%的员工以虚拟方式工作——在某个远程地点或他们自己的家中工作。[注]而93%的公司则表示，它们会定期组建由自由职业者和全职员工组成的团队，共同完成相关项目。[注]此外，当前的工作环境也可能是由有着不同文化背景的员工组成的，他们有着不同的工作风格，有时候还会对正常的工作方法提出不同的观点。对团队领导者来说，这种跨国界管理的能力正变得越来越重要。而打造共同的团队文化，让每一名员工都感到自己是团队中不可或缺的一部分，并促进他们之间清楚地、包容地和经常地沟通，也变得比以往任何时候都困难。

跨职能冲突。我们还没有遇到过那种不想在团队内部架桥修路、打破隔阂与壁垒的领导者。他们普遍希望把跨职能团队联合起来，共同致力于做出更具创造力和更有包容性的产品与服务。但问题是，很多这样的团队最终都变得非常低效。斯坦福大学研究人员发现，3/4的跨职能团队可以归入运转失灵类别。[注]尽管各公司都想方设法地推动跨部门的合作，但合益集团2016年的一项研究显示，近50%的员工表示他们的团队并没有得到公司其他业务部门的充分支持。[注]这就像工作场所中的哈特菲尔德家族和麦考伊家族（Hatfields and McCoys），团队成员来自各个水火不容的职能部门，他们不愿为其他团队提供支持、小看其他团队面临的挑战、轻视其他团队完成的重要任务。

未来领导力：关键在于"软技能"

所有组织都试图以各种方式解决这些与团队协作相关的现代问题。它们为

经理人提供了更好的连接技术和协同技术。现在很多团队都在使用虚拟项目管理工具、共享日历、内部聊天系统、头脑风暴与协同工具、员工敬业分析平台、学习管理系统等。虽然本书并不是讲这些工具的，但它们无疑会提升团队的工作效率。不过，一个核心的发现是：工具本身并不会提升团队管理的质量。

强化团队协作的另一种常用方法就是系统而又全面地拆除那些造成员工隔离的实体壁垒，打造一个利于合作的工作环境。时下，大约70%的办公室采用了开放空间的模式。从理论上讲，这有助于人员多交谈、多会面，多分享彼此的想法。这个理念没有什么不对。但它本身并不能促成真正意义上的团队协作。[注]

更过激的、意在从根本上重塑组织的努力也都被尝试过。在线鞋履零售商扎珀斯（Zappos）进行过组织扁平化和自我管理试验。按照首席执行官谢家华（Tony Hsieh）的说法，公司采用的是“合弄制结构”（holacracy），传统的、组织严密的汇报线被没有传统经理人的工作圈所取代。他们在适当的位置安排了所谓的“链长”（lead link）——基本不掌握实权的名义经理人。正如人们可能预料的那样，这一体系带来了一些挑战。而有趣的是，在实施这一方法之后，扎珀斯8年来首次落选《财富》（*Fortune*）杂志最佳工作场所名单。[注]

总而言之，无论组织在运营结构、先进协同工具或实体环境方面进行何种试验，都无法改变这样一个事实：经理人的“软技能”对提升绩效和推动真正的团队协作至关重要。

我们写这本书的目的就是为了帮助领导者理解如何在一个前所未有的变革时代里有效地管理团队。我们从大量的研究出发——这里既有我们自己的研究成果，也借鉴了其他人的研究成果，以求找到最科学、最实用的答案。我们自己开展的多项调查也包括在这些研究之中，其涵盖的总人数超过85万人。而由此获得的数据则有助于我们识别最优秀的团队经理人的特征，以及员工认为的最能发挥激励作用的管理策略。

此外，截至2017年年底，已有超过5万名来自世界各地的、跨越不同年龄段的成年工作者完成了我们的“激励因素评估”（Motivators Assessment）。这是一个包含100道题目的科学测试，我们据此可以确定最能激发受测者积极性的工作特征，其中也包括管理风格。完成测评的人员来自不同规模的企业——从员工不足10人的小公司到员工多达几十万人的跨国公司。他们来自不同的部门——信息技术、医学、酒店管理、K-12基础教育和高等教育、制药、能源、制造、采掘、媒体、银行、餐饮、消费者借贷、咨询服务、建筑、电信、政府/公共部门等等。从他们的答案

中，我们发现了一些显著的模式，这些模式为特定领导方法的重要性提供了有力佐证。关于这些领导方法，我们将在后面详述。

另外，我们在世界各地也开展了调研，走访了很多具有高敬业度、高绩效的组织，并采访了它们的团队领导者和员工。我们认为，这些调研和采访对于了解特定经理人——如宇航员克里斯·哈德菲尔德——如何实施一系列最有助于提升绩效的关键做法提供了丰富的洞见。通过现代团队的领导者的陈述，我们以讲故事的形式赋予了这些做法以生命。而在这些领导者中，既有大企业的首席执行官，也有公司的员工人数屈指可数的创业者（这意味着即便公司规模很小，你也可以从这些创意中获益）。在我们讲述的故事中，美国职业篮球联赛（NBA）的一支球队，虽然创下了NBA最糟糕的战绩纪录，但它的销售团队的领导者却敢闯敢为，实现了季票销售的大幅上涨，较以往翻了两番还多，并创下无数联盟纪录；有一家科技公司，它的经理人让团队成员远离工作达3个月之久，以此种方法推动他们更快行动起来；在一家有着80年历史的直升机制造公司，一位领导者组建了包括好莱坞科幻艺术家和公司航空工程师在内的联合团队，并协力推出了一系列最具创新性的成果。

我们坚持基于客观数据的推荐，但我们同样推崇现实生活中的经理人的实践。作为榜样，他们会出现在接下来的章节中，希望你们会喜欢。

此外，我们也知道大家时间宝贵。所以，我们将尝试提供简明的解决方案，而不是复杂或耗时的建议。我们将调研中发现的、适用于高绩效团队领导者的方法分成了5大策略，而对于这些惯常的做法，每一位经理人都可以借鉴，并且第二天就可以实施。

优秀领导的5个应对策略

从相关研究结果及我们与世界各地团队开展的合作来看，现代团队最优秀的领导者的管理风格多基于以下策略。

策略1：代际管理
让不同时代的员工融洽相处

> 是时候接受这样一个事实了：我们是不一样的。最优秀的经理人已经学会适应千禧一代员工的特别需求，他们知道如何强化不同年代员工间的纽带关系，并能更好地照顾他们各自的需要。我们的研究发现，很多千禧一代员工的工作激励因素同年长员工的工作激励因素存在一些明显的差别，而这其中，有的差别则颠覆了传统的领导智慧。最明显的差别可能就是，自主权对婴儿潮一代和X一代的工作者来说是一

个强有力的激励因素，但对千禧一代的员工来说，它却是排名倒数的激励因素之一。另一个与千禧一代相关的显著数据是，相比年长的员工，他们这代人更渴望得到老板和同事的认可。虽然这些差别会导致年轻员工与他们的经理人及年长同事产生诸多摩擦，但实际上，这些摩擦也会成为进一步强化不同年代的人之间的纽带关系及员工与组织之间的纽带关系的依据。

策略**2**：任务管理
让合适的人做合适的事

缺乏职业发展前景已经成为员工离开组织的首要原因，而仅仅就在几年前，不满薪水报酬还是排在第一位的原因。注好消息是，专注职业发展对留住员工、保持其敬业度来说是一种成本相对较低的方式，也是经理人较容易掌控的事情。我们发现，只要领导者拿出少部分时间，以团队成员的个人激励因素为基础，确定相关工作职责，那么他们的忠诚度、创造性，乃至最终的生产效率都会大幅提升。我们发现，大多数高绩效团队都采取了所谓的“工作雕塑”（job sculpting）的做法，即经理人给每一名员工安排那些特别能提升他们积极性的工作，并在可能的情况下，将其他可能降低他们积极性的工作安排给别人。

策略**3**：效率管理
让新员工更快、更聪明地工作

时下，团队构成的易变动性和人员流动的快速性要求经理人在更短的时间内让新的团队成员的工作达到最佳生产率，而这个时间与几年前相比，短之又短。我们会介绍我们在现实中所见的、有助于新的人员与整个团队快速融合的具体方法，并会给出一个三步走的流程，以便经理人用其打造安全的环境和安全的归属关系。

策略**4**：创新管理
让员工安心地畅所欲言

自在地表达个人观点，明智地承担冒险，以及获得大致相同的时间来阐述个人看法，是心理安全的几大标志。研究表明，在一个快速变化的团队中，创造这样的氛围对问题的有效解决和创新思维的培养起着至关重要的作用。我们还将向大家介绍我们所称的“激进效应”，即团队中至少有一名成员会经常对各种假定和方法发起挑战，并由此带来显著的回报。但既要保证团队成员的辩论不致升级为争吵和陷害，又

要保证他们拥有大致相同的申辩机会，这是一个非常棘手的问题。由此，我们会介绍优秀的团队领导者是如何推动有益争论的。

策略**5**：目标管理
围绕客户协同合作

在历史上最全球化、多元化和最受科技驱动的工作场所，任何经理人都要抽出时间了解如何与其他职能部门更好地协同工作。如果不这样做，他们就会掉队。但我们发现，所有的团队努力，无论如何都必须严格围绕客户这个中心展开。以此为根本，地盘意识会消弭，而意图则会变得更加清晰。

遵循这些策略会带来回报吗？

优秀的团队领导产生的影响是深远的。盖洛普（Gallup）的研究人员发现，经理的人行为影响了员工70%的日常工作投入；而斯坦福大学和犹他大学（University of Utah）的学者则发现，由高水平老板领导的9人团队的工作成效同一般水平或低水平老板领导的10人团队的工作成效大致相同。[注]我们在《全押》一书中开展的一项涵盖30万人的研究显示，如果经理人能够激发员工的工作投入、能力和干劲，那么其团队的盈利率将会增加两倍。

不久前，我们同加州比萨坊（California Pizza Kitchen）的首席执行官杰勒德·约翰·哈特（Gerard Johan Hart）进行过一次交流。这次交流进一步强化了我们的认知：团队领导者扮演着至关重要的角色。加州比萨坊是美国休闲餐饮市场同店销售额增长较快的三家公司之一，但这一成绩的取得并不是因为大规模的媒体广告投放。哈特告诉我们，公司的成功得益于他们一步步打造的伟大的团队文化。“有什么样的领导者，就有什么样的团队，”他说，“与团队负责人交流时，我谈的是责任，帮助团队成员发展的责任和关爱团队成员的责任。我们培养从内部选拔经营者的文化。虽然他们善于经营餐厅，但在人员培训和团队领导方面，他们可能缺乏足够的经验。在我们这里，无论你是哈佛大学的毕业生还是只读过幼儿园，只要你关心他人，真心对待他们，他们就会跟随你。”

为此，哈特要求他的团队负责人把自己想象成911接线员。“当你拨打911电话时，你会得到某个人的关心，”他说，“你知道他们会解决你的问题，知道你会得到你需要的帮助。这就是我们的经理人必须为团队成员做的——积极响应与关爱。”

马克·查普曼（Mark Chapman）是英国最大的百货连锁店、拥有42.5万名员工的乐购（Tesco）的客户服务总监。他给我们讲过他们的组织内某年轻门店经理的一个真实故事，故事引人发笑："他对数字很在行，人也聪明，给人的感觉就是一名优秀的领导者，但我总觉得他有些自卖自夸。有一天我就问他：'谁是你们店里最重要的人？'他毫不迟疑地回答说是他自己。我又问：'为什么不是顾客或店里的员工呢？'他说：'因为我负责销售、人员流动和工资。'"

于是，查普曼给这位经理安排了一项任务：第二天，经理要带领该门店里的所有保洁人员——负责拖地板的、擦收银台的、倒垃圾的等等——乘坐一辆小型巴士，去另一家门店。他要和他们一起工作一整天。

门店经理笑了起来，但查普曼说他是认真的，不是开玩笑。此外，他还对该经理说，他希望一天结束的时候，门店经理能用那辆小巴把每一位保洁人员都送回他们各自的家中，并在他们下车时亲自向他们表示感谢。

这个小伙子按照查普曼的要求去做了。查普曼说："第二个星期的时候，我问这名经理人：'谁是你们店里最重要的人？'他说：'保洁人员。'"

其实，查普曼的目的并不是为了说服这位店面负责人，让他相信保洁人员比总经理更重要，而是为了让他知道，他团队中的每一个人——从保洁人员到客户订单处理员，从货架摆放员到门店会计——都必须有一种被重视、被赏识的感觉。

想想看，在一个充满活力的团队中，你的领导细心体贴、关爱下属，你觉得自己是团队中的一分子，而且是被信任和被重视的，那你会有一种什么样的感觉？反过来说，谁没见过那种水平一般的老板带来的"腐蚀效应"呢？（那些水平真正糟糕的老板所造成的影响就更不用提了。）

如果你现在还持怀疑态度，那么我们希望在看完本书的时候，你会相信我们。时下，很多优秀的组织已经开始认识到，团队领导风格的转变是实现高绩效成果的重要因素。让我们一起看看卡特彼勒（Caterpillar，CAT），这是一家销售收入高达470亿美元的重型设备制造商，也是全球较受尊敬的品牌之一。在某一区域强化了经理人的"软纪律"之后，该团队的业绩提升了惊人的70%，客户满意度提升了34%，而旷工、人员流失、加班等现象也都有所减少，每年节省开支达880万美元。有鉴于此，卡特彼勒的领导者将这种做法作为优先管理事项，在整个组织内推广。现在，这家公司发现，优秀的团队领导者负责的业务部门的绩效通常要比其他部门高出40%以上。

正如你所看到的，你也可以带领你的团队实现业绩的大幅提升，无论你追

求的是何种业绩。

它所需要的，只是一点点策略。

---

1. 在2016年加拿大莱斯布里奇举办的领导力大会上，我们和克里斯·哈德菲尔德同台相遇。书中所涉及的他的大部分评论都来自那次互动。部分资料引自《麦克林》（Maclean’s）杂志的《克里斯·哈德菲尔德奇迹》（*The Wonder of Chris Hadfiel*），凯特·鲁诺（Kat Lunau），2013年5月28日。关于哈德菲尔德的更多信息，我们强烈推荐大家读一读他写的一本非常有趣的书：《宇航员的地球生活指南》（*An Astronaut’s Guide to Life on Earth*），2015年，后湾图书出版公司（Back Bay Books）。
2. 关于80%的员工是以团队为单位工作的数据，引自《团队中难以承受之重》（*Collaborative Overload*），《哈佛商业评论》，2016年1——2月刊，罗布·克罗斯（Rob Cross）、雷布·雷贝利（Reb Rebele）和亚当·格兰特（Adam Grant）。同一段落，德勤关于7 000名高管的调查引自《熊彼特专栏》（*Schumpeter Column*）的《团队精神》（*Team Spirit*），《经济学人》（*The Economist*），2016年3月19日。
3. 关于高效团队更具集体智慧、更有效率和成员更为快乐的研究引自《西班牙心理学》（*Psychology in Spain*），2011年，第15卷第1期，《工作团队的效力：10年研究概述（1999——2009）》〔*Work Team Effectiveness: A Review of Research from The Last Decade (1999–2009)*〕，拉蒙·里克（Ramón Rico）、卡洛斯·玛利亚·阿尔科韦尔·德-拉-赫拉（Carlos María Alcover de la Hera）和卡门·塔韦内罗（Carmen Tabernero），以及中佛罗里达大学和美国陆军开展的相关研究。同一段落，关于低事故率和低医疗保健成本的数据引自《积极工作文化推动高产的证据》（*Proof that Positive Work Cultures Are More Productive*），艾玛·塞佩拉（Emma Seppala）和金姆·卡梅伦（Kim Cameron），《哈佛商业评论》，2015年12月1日。
4. 关于团队可以提升创造性和推动创新的问题，以及团队多元化的问题，有多个重要出处，包括：《创造力和领导者的角色》（*Creativity and The Role of the Leader*），《哈佛商业评论》，2008年10月，特里萨·阿马比尔（Teresa Amabile）和穆克提·凯尔（Mukti Khaire）；《多元化让我们更聪明》（*How Diversity Makes Us Smarter*），《科学美国人》（*Scientific America*），凯瑟琳·菲利普斯，2014年10月1日。

5. 关于96%的数据引自Salesforce.com的博客文章《协作不畅正在扼杀你的公司吗？》（*Is Poor Collaboration Killing Your Company?*），尼克·斯坦（Nick Stein），2012年9月12日；德勤/脸书的数据引自德勤大学出版社（Deloitte University Press）的《员工经验：文化、敬业度及其他》（*The Employee Experience: Culture, Engagement, and Beyond*），乔希·伯尔辛（Josh Bersin）、詹森·弗林（Jason Flynn）、阿尔特·马佐尔（Art Mazor）和维罗尼卡·梅丽安（Veronica Melian），2017年2月28日。

6. 关于谷歌亚里士多德项目的最佳概述，可参见查尔斯·杜希格发表在《纽约时报》的文章《谷歌在打造完美团队的过程中学到了什么》（*What Google Learned from Its Quest to Build the Perfect Team*），2016年2月25日。

7. 麻省理工学院和联合学院的研究发表在《科学》（*Science*）杂志，《关于人类团队绩效中的集体智慧因素的证据》（*Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups*），安尼塔·威廉斯·伍利（Anita Williams Woolley）、克里斯托弗·查布里斯（Christopher Chabris）、亚历克斯·彭特兰、纳达·哈什米（Nada Hashmi）和托马斯·W.马隆（Thomas W. Malone），2010年10月29日。

8. 里克·拉什的引言和合益集团的数据引自人力资源管理学会网站SHRM.org，《人力资源的“硬挑战”：员工“软技能”的缺失》（*HR’s Hard Challenge: When Employees Lack Soft Skills*），马克·费弗（Mark Feffer），2016年4月1日。大卫·戴明的研究引自《研究：技术只会让社交技能更重要》（*Research: Technology is Only Making Social Skills More Important*），《哈佛商业评论》，尼科尔·托雷斯（Nicole Torres），2015年8月26日。

9. 关于工作年限的数据引自赖安·詹金斯（Ryan Jenkins）的网站，原始数据出自薪级表公司（PayScale）和千禧品牌咨询公司（Millennial Branding）的联合调查。

10. 关于约翰·钱伯斯的信息引自《团队精神》，《经济学人》，2016年3月19日。

11. 关于37%的员工为远程员工的数据引自《企业家》（*Entrepreneur*）杂志，《成功的远程员工的6大特征》（*6 Characteristics of Successful Remote Employees*），安娜·约翰逊（Anna Johansson），2017年2月17日；以及盖洛普发起的一项关于美国工作人口的调查。

12. 关于零工经济（Gig Economy）员工的93%的数据引自《福布斯》，

《2017十大工作场所趋势》（*10 Workplace Trends You’ll See in 2017*），丹·施瓦贝尔（Dan Schwabel），2016年11月1日。

13. 斯坦福大学的研究引自贝赫纳姆·塔布里奇（Behnam Tabrizi）的论文《跨职能团队的失灵》（Cross-Functional Dysfunctional）。

14. 2016年合益集团的调查信息引自《福布斯》，《未来5年全球公司面临18.的5大挑战》（*Five Key Challenges Facing Global Firms Over Next Five Years*），凯伦·希金博特姆（Karen Higginbottom），2015年4月22日。

15. 关于70%的办公室采用开放空间的数据引自《公司》（*Inc.*）杂志，《关于开放式办公空间愚蠢至极的9个理由》（*9 Reasons that Open Space Offices Are Insanely Stupi*），杰弗里·詹姆斯（Geoffrey James），2016年2月25日。

16. 关于扎珀斯转向“合弄制结构”的信息引自《财富》，《激进变革是如何让扎珀斯陷入困境的》（*How a Radical Shift Left Zappos Reeling*），詹妮弗·莱因霍尔德（Jennifer Reinhold），2016年3月4日。

17. 关于职业发展是人员流动的主要原因的数据引自《芝加哥论坛报》（*Chicago Tribune*），《职业发展是雇主留住人才的首要任务》（*Career Development is Top Priority for Employers Seeking to Retain Talent*），亚历克西娅·埃雷贾德-鲁伊兹（Alexia Elejalde-Ruiz），2016年3月29日。

18. 关于盖洛普70%的数据引自《盖洛普商业杂志》（*Gallup Business Journal*），《员工希望从经理那里得到更多》（*Employees Want a Lot More From Their Managers*），吉姆·哈特（Jim Harter）和艾米·阿德金斯（Amy Adkins），2015年4月8日。同一段落，斯坦福大学和犹他大学的研究引自Slate.com，《谁是老板》（Who’s the Boss），马修·伊格莱西亚斯（Matthew Yglesias），2012年10月12日。

19. 文中卡特彼勒的故事引自2014年的《组织参与的DNA》（*The DNA of Engagement*），丽贝卡·雷、帕特里克·海兰（Patrick Hyland）、大卫·戴伊、约瑟夫·卡普兰（Joseph Kaplan）、亚当·普雷斯曼（Adam Pressman），以及世界大型企业联合会组织参与研究院（The Engagement Institute）的研究员。40%的数据引自2015年同名报告《组织参与的DNA》，作者同上。

第一部分

高绩效团队的管理指南

第一章

代际管理：让不同时代的员工融洽相处

琼·库尔（Joan Kuhl）称她自己为“千禧一代的媒人”。她经营着一家名为“为什么千禧一代很重要”（Why Millennials Matter）的顾问公司，为高盛（Goldman Sachs）、百时美施贵宝（Bristol-Myers Squibb）、礼来（Eli Lilly）等雇主就雇用和留住刚毕业的大学生提供咨询服务。在她看来，管理千禧一代虽然面临着一些明显的挑战，比如很多人认为在社交媒体上过度分享他们的个人生活及工作无可厚非，甚至也有很多积极的方面。“我们经常宣传一些粗暴的叛逆行为，”她在谈及最新出现的这一代人时说，“但我遇到的千禧一代大都非常专注于工作，重视价值。”

然而，即便是她这样一个千禧一代的粉丝，在回想起自己办公室的年轻人的行为时，也是一脸苦笑。她回忆说，在与高管同事一起参加晨会时，有个实习生在会上吃起了金枪鱼三明治。事后，当她温和地告诫这名实习生时，后者回答说：“嗯，是你说让我自便，我当时饿呀。”注

关于千禧一代［又称“Y一代”（Gen Y）］的描述已经很多了。他们被认为是自恋和懒散的，而且只重视自己的权利。他们经常用色拉布（Snapchat）注和推特（Twitter）与身边的同事交流。他们不尊重权威，但需要关怀和赞扬。他们时刻都准备跳槽。《时代》（*Time*）杂志的封面文章称他们为“我、我、我一代”（Me, Me, Me Generation）。注

我们的目的并不是诋毁千禧一代，但我们确实认为，他们这代人拥有彻底变革工作场所的创造力、能动性和技术天赋，而他们做出的贡献也绝对应该受到重视并得到回报。还要指出的是，我们知道人们对各个时代的人的归纳总是夸大差别，而由此产生的结果就是出现夸张的描述。这同样也不是我们的目的。当然，这个世界上并没有所谓的典型的千禧一代、婴儿潮一代、X一代，乃至Z一代（Gen Z）。即便是关于各代人的起始时期和结束时期，也没有完全统一的定义。历史不会给我们一个如此整齐的断代。考虑到我们的目的，我们以最能为人们所接受的描述作为代际划分的标准：婴儿潮一代是指出生于1946年至1964年的人；X一代是指出生于1965年至1984年的人。至于千禧一代，两位研究代际问题的主要权威人物、《代际：美国未来的历史》（*Generations: The History of America’s*

Future）一书的作者尼尔·豪（Neil Howe）和威廉·施特劳斯（William Strauss）表示，千禧一代出生的最后一年为2004年，而在2004年之后出生的人则属于Z一代。对于千禧一代出生的最后年代，你还可找到其他截止时间。但豪和施特劳斯是公认的代际问题专家，我们不会与之辩论。这也就意味着，在相当长的时间里，进入就业市场的新人将会是千禧一代（除非你的新任IT总监只有14岁[注]）。[注]

也就是说，同先前的一代人一样，千禧一代也可能受到了不公正的夸张描述，但他们的确表现出了一些明显的共性。在这些共性中，很多是我们所从未见过的独特优势，其他的则对经理人提出了重大挑战。而最糟糕的，莫过于忽视这些差别。

千禧一代：跳槽频繁？否定制度？

为什么我们要关注这一切呢？为什么我们一定要学习以不同的方式管理千禧一代呢？第一大原因：我们已经达到一个临界点。千禧一代已经取代婴儿潮一代和X一代，成为职场上人数最多的群体。到2020年，全球超过一半的成年工作者将会是千禧一代。[注]想一想你自己的团队：它是一个同质化的群体——人们有着相似的思维、相似的面孔、相似的年龄，以及相同的背景与偏见，还是一个多元化的群体——人们年龄各异，有的年长，有的年轻，且会从不同的角度看待工作？而对于那些年轻的员工，你有没有注意到一些不同？斯科特·哈纳（Scott Harner）就注意到了。

哈纳是奇普加纳斯车队（Chip Ganassi Racing）的经理。该车队在纳斯卡杯系列赛（NASCAR）、印地赛车系列赛（IndyCar Series）、跑车锦标赛（SportsCar Championship）和世界耐力锦标赛（World Endurance Championship）上屡创佳绩。他的组织建有机械团队，用以保障赛车的正常竞赛与行驶。他注意到，很多千禧一代对技术充满热情，这对时下的赛事来说至关重要。但同时，他也看到了一些年轻员工在工作伦理方面的变化。“这是一项繁重的工作——12小时修好一辆撞坏的赛车，然后乘坐飞机赶往另一个城市。在长达6个月的时间里，天天如此。很多年轻的员工很快就失去了热情。我想，是我们的方式激励了他们——任何事情都有参与奖。而在我们现实的世界，只有第一才会获得奖品。”他说。

哈纳帮助千禧一代认识到他们是团队的一部分，并由此获得成功。这是好事，也是很多年轻员工所希望看到的。“我们的团队就是一个家庭，”他告诉我们说，“所以，如果他们努力让一辆车重回赛道，这可能意味着多得一个积分，进而有可能帮助团队夺冠。他们知道团队是他们的后盾，这是真正积极的。反过来，他们必须全力以赴，这样才不会让他们的团队失望。”

总之，哈纳发现，管理年轻员工虽然面临独特的挑战，但他不会因此而放弃。因为现在越善于领导千禧一代，将来他的团队获得的回报就越多，因为千禧一代将主导就业市场。

对年轻员工要特别关注的第二大原因是，撇开过度类化，千禧一代在某些重要方面确实与众不同，经理人需要对此有所了解。而在这方面，我们有清晰的研究结果（提示：不仅仅是男性留胡须，女性穿瑜伽裤）。了解千禧一代所喜欢的工作方式、他们对经理人的期望、对工作的期望等关键特征，对于确保他们与其他团队成员之间的协同工作至关重要。这些了解还会带来最好的实践方法，提升千禧一代员工的敬业度和生产率，甚至还能说服他们为公司服务更长的时间。这一点很重要。研究显示，低于1/3的千禧一代员工认为他们的组织充分发挥了他们的潜能，而66%的千禧一代员工表示会在未来几年离开他们的雇主。[注]

这种人员流失的危险不可等闲视之。与先前一代的人相比，千禧一代换工作的频率更高。这代人亦已被我们称为“租赁一代”。他们往往选择租房而不是背负抵押贷款（拥有住房的愿望呈急剧下降趋势）。[注]他们会选择租车而不是买车。他们甚至还租男女朋友。就20多岁的年轻人来说，逃避传统婚姻的人数正在逐渐增加。他们更愿意尝试各种不同的短期关系。他们这代人结婚也越来越晚，当然，前提是他们愿意结婚。现在男性平均结婚年龄为30岁，女性为27岁；而就在15年前，男性平均结婚年龄还是26岁，女性为23岁。[注]皮尤研究中心（Pew Research Center）预计，在千禧一代中，1/4的人将不会结婚。[注]而在《时代》杂志最近进行的一项调查中，近半数的人表示，他们会支持一种新的婚姻模式，即在正式步入婚姻殿堂之前，先有一个两年的试婚期——亦可称为贝塔测试。而在此期间，双方可以选择正式结婚，而任何一方也可以选择终止双方的关系，无须办理离婚手续，也不需要提交相关文书。[注]

关于千禧一代的大量研究表明，他们对制度持普遍怀疑的态度，而婚姻制度就是其中之一。认清这一点很重要。很多人拒绝传统婚姻模式或可归因于他们父母一代创下的高离婚率。他们中的很多人都经历过这种家庭变故，而几乎所有人都从身边的朋友身上见证过这种影响。

这种对制度的挑战正蔓延到工作场所。很多千禧一代见证了他们的父母在职场上的种种经历，如企业的精简、重组、再造、并购等，这从事实上消除了工作安全感的概念。因此，时下团队中的很多年轻员工都认为他们的工作是租来的，而不是买来的。如果工作不顺，他们会很自然地选择跳槽。

科技巨头丹纳赫公司（Danaher）副总裁梅丽莎·阿基诺（Melissa Aquino）称，千禧一代是她这家拥有6.2万名员工的公司所面临的重要的多样性问题之一。虽然她个人认为这代人可靠，并有可能成为历史上最具生产力的一代人，但同时她也承认，如何让他们当中的一些人做到尽职尽责，已经成为公司所面临的挑战。“千禧一代对‘公司美国’（Corporate America）普遍不满。公司不知道他们是不是想留在那儿。”她告诉我们说。关于阿基诺的观点，稍后继续。

千禧一代跳槽频繁的另一个原因：他们是在一个即时满足的时代长大的。他们是伴随着次日达、数字硬盘录像机（DVRs）等产品和服务成长起来的第一代。基于前者，一个包裹不用再等上一个星期的时间，而后者则可以让他们直接跳过烦人的电视广告。当然，即时满足的终极提供者是智能手机。有谁不爱自己的手机呢？据报道，大约83%的千禧一代在睡觉时会将他们的移动设备放在触手可及的地方。但在千禧一代中，很多人使用手机的方式与之前那一代的人明显不同。比如，他们很少打电话。年轻员工告诉我们说，用手机打电话是一种粗鲁的行为，这就好比要求一个人在这一时刻给你留出时间来一样。他们还补充说，手机通话会让人产生一种被困住的感觉，这是一种极慢的实时会话方式，但你却不得不全神贯注。

正如一名千禧一代员工在采访中告诉我们的：“如果可以取消手机的通话功能，那我就会把它取消。”（吊诡的是，我们采访的这名员工在一家手机零售店上班。）

斯堪斯卡美国（Skanska USA）首席执行官里奇·卡瓦拉罗（Rich Cavallaro）解释说，为吸引那些在即时满足的世界里成长起来的人，他们公司采用的方法之一就是确保他们拥有更大的灵活性。“对于这代人，你需要采用不同的管理方式，这是毫无疑问的，”他说，“我们发现，在即将进入职场的大学生中，有46%的人表示他们最看重的是工作的灵活性。”不过，他也承认，对这家拥有1.1万名员工的项目型公司来说，挑战是无可避免的，但公司正在努力满足他们的这种灵活性要求。“对我们那一代人来说，如果你没有坐在办公桌前，那就表明你就没有在工作：一周6天，一天12个小时。这样的时代已经结束了。我相信，如果我们要求千禧一代的员工天天坐在办公桌前，那么那里剩下的就只有我们自己了。”

于是，这家公司发起了斯堪斯卡美国灵活工作计划（Skanska USA Flexible Work Program）：通过各种方法提供职务分担，推出灵活工作时间、远程办公、压缩工作周和非全日性工作等制度。要知道，这可是一家建筑与开发公司，是它帮助建造了纽约市的奥克卢斯（Oculus）火车站，

而且现在正在翻修拉瓜迪亚机场。

卡瓦拉罗这样的领导者让我们明白，在代际分歧方面，我们不能再掩耳盗铃了。人力资源管理学会（SHRM）的一项研究进一步强化了这一观点。该研究发现，近3/4的人力资源专业人员报告说，他们组织内不仅仅存在代际差别，而且还存在代际冲突。注 在咨询工作中，我们经常听到的是：经理人和年长的员工抱怨他们年轻的同事的那些看似怪异的习惯，包括缺乏工作承诺，以及他们认为的令人厌烦的要求，比如训导、反馈、表扬等。反过来，千禧一代对他们的老板和年长的同事也有许多抱怨。

据人力资源管理学会的调查，人力资源专业人员描述了最常见的负面认知，如下所示。

千禧一代员工对年长员工的三大抱怨

- 拒绝改变。
- 对我的努力缺乏认可。
- 对我管得太细。

年长员工对千禧一代员工的三大抱怨

- 缺乏工作伦理。
- 非正式的行为和语言。
- 不合适的着装。

面对最后一条关于着装的抱怨，梅丽莎·阿基诺笑了起来，但同时她也表示，在丹纳赫负责一家公司的经营时，她就考虑过这个问题。“无论是对是错，实际情况就是，千禧一代对着装太过正式的年长员工持怀疑态度。”有鉴于此，为帮助年轻的员工更好地融入团队，同时也让年长的员工放松下来，她给公司的每个人送了一件套头衫。“当我把它递给我们的财务时，这个64岁、打着领带的同事说：‘这很讨人喜欢，但我该拿它来干什么呢？’”阿基诺说。

整体来看，好消息是，对千禧一代的管理有着两面性。一方面，在最能激励千禧一代员工和年长员工工作积极性的因素方面，我们已经确定了多个

关键差异。而我们在这里提供的、以具体管理策略将这些激励因素纳入考量的方法，可以大幅提升千禧一代员工的敬业度。另一方面，我们也发现了一组特定的、有力的激励因素，其对千禧一代员工与年长员工同样适用。事实上，排名前三的激励因素几乎完全适用于不同年龄段的员工，而排名最靠后的一组激励因素也基本类似。千禧一代员工的个人偏好与行为差别是真实存在的，也是必须要解决的。而建立在这些差别之上的管理方式，将会在年轻员工和他们的年长同事之间连起一条纽带，并将会把他们同组织更紧密地联系在一起。

23个工作激励因素

最近的一篇学术综述显示，“关于指导经理人如何更好地让千禧一代融入工作场所的研究非常有限”。注我们很高兴参与这方面的研究，它可以让我们再进一步挖掘、分析我们5万人的数据库。这些受访者包括不同年龄段的员工，他们来自美国、加拿大、墨西哥、澳大利亚，以及欧洲、中南美洲、亚洲、中东和非洲各国。基于该数据库，我们可以获得前所未有的洞见：在工作场所，哪些因素最能激励人们，哪些因素不能激励人们。我们的“激励因素评估”涵盖23个激励因素——这也是我们研究得出的最广泛的员工激励因素，并要求每名受访者从强到弱排列。“激励因素评估”是我们与琼·格雷夫斯（Jean Greaves）和特拉维斯·布拉德伯利（Travis Bradberry）两位博士联合开发的，格雷夫斯和布拉德伯利也是畅销书《成功EQ密码》（*Emotional Intelligence 2.0*）的作者和与之相关的情感智慧评估工具的开发者。在这两位心理学家及她们的行为科学家团队的帮助下，我们开发了一套科学的、用以评估工作场所中人的潜在驱动力的工具。

如果你对这些激励因素感到好奇，那么就可以看下面这份清单。你或许还想知道，哪些激励因素对千禧一代员工最重要，以及哪些激励因素对年长的员工最重要。

自主权	金钱
挑战	所有权
创造性	压力
培养他人	声望
同理心	解决问题
专长	目的
兴奋	认可
家庭	服务
友谊	社会责任
乐趣	团队协作
影响力	多样性
学习	

那么，我们发现的最大的差别是什么呢？这就是接下来要讨论的问题。

不是所有人都喜欢单打独斗

对工作场所中的年长的员工来说，自主权在激励因素中排在靠前的位置，但对大多数年轻的员工来说，它却排在靠后的位置。事实上，当我们综合分析千禧一代受访者的所有答案时，我们发现，在这个年龄组中，自主权在总计23个激励因素中排在第21位。然而，对婴儿潮一代和X一代来说，自主权分别排在第8位和第12位。这是我们数据库中变化最大的一个激励因素，同时也颠覆了一个普遍流行的观点：在工作中获得更多的独立性有助于所有员工的成长和发展。这是丹·平克（Dan Pink）在其畅销书《驱动力》（*Drive*）中表达的核心论点，而自主权则被他列为工作场所中最重要的激励因素。大多数千禧一代对自主权的低欲求表明，是时候区分一下我们给予员工的自主权和员工所期望的自主权了。

这种自主程度上的差异是千禧一代的员工与他们的老板及年长的员工产生摩擦的主要原因之一，同时也是年长的员工对年轻的员工要求给予他们更多指导、训导及要求多接纳他们而感到不悦或至少认为这有违常规的原因。亦有年长的员工表示，千禧一代的员工的行为很不成熟，年轻人总是期望太多的手把手的指导。但经理人必须要明白，如果没有给予他们足够的训导，没有给予他们足够多的与他人密切合作的时间，那么千禧一代的员工会感到极其受挫。

看到这里，有的经理人可能会说，在他们的年轻的团队成员中，缺乏自我

管理是一个很大的缺点，是他们需要克服的。但更好的方法是把它视为一个打造强大团队的重大机会。在我们看来，婴儿潮一代和X一代大多是崇尚个人主义的牛仔，而千禧一代则是合作者。正如一名千禧一代的员工所言："我们渴望受到欢迎，渴望有很多朋友。不可否认，千禧一代有着很好的团队精神。通过校园项目和大型的、团队协作类网络游戏，我们从小就养成了与他人合作的良好习惯。我们当中的很多人说，我们在团队中的工作效率要高于个人独自工作的效率。这对工作场所来说有明显的好处。出生于其他年代的员工认为团队协作只会给他们带来危险，工作做好了怕得不到回报，工作搞砸了怕成为替罪羊，而千禧一代在团队中却会茁壮成长。"

所有这些都意味着工作场所正在经历一场巨变，很多人希望以另外一种方式工作，即朝着"团队网络"（network-of-teams）的方向转变。领导者必须认识到，他们的很多员工现在更希望能成为一个有意义的团队的一部分，而不是单打独斗。这其中的一个重要隐含义就是，如果所在团队无法满足千禧一代在协同性和连通性方面的需求，那么他们就会选择跳槽，转向其他能够满足他们这些需求的团队。

在我们的一次研讨会上，一名40多岁的团队经理告诉我们，他很惊讶地发现一名千禧一代的员工将工作问题放到网上寻求朋友们的帮助。我们假设一个重要客户没有给这个年轻人回电话。于是，这名员工就把它作为一个问题传到了网上，并寻求建议。在很多情况下，他的朋友会在他的社交媒体网站上进行实时回应，而且通常给出的都是可行的主意。他之所以没有请教老板，是因为开个会需要很长时间，而且还会涉及尴尬的面对面交流。北卡罗来纳大学凯南-弗拉格勒商学院（University of North Carolina's Kenan-Flagler Business School）的一份报告印证了这一案例。撰写该报告的研究人员发现，不同于早前的员工，现在很多员工并不把他们的经理视为所在领域的专家。在几乎所有所需信息都可以在网上找到的情况下，为什么还要请教老板呢？相反，北卡罗来纳大学的研究人员发现，年轻一代的员工希望他们的经理多扮演顾问和指导者的角色，多分享工作经验。

对于那位和我们交谈的老板来说，这是发人深省的。他意识到，他与这名年轻的员工缺乏应有的交集，其他同事与他亦是如此。这位经理并不反对员工通过自己的圈子寻求建议，他只是对这种进取心感到吃惊。不过，这名员工通过外部网络而不是内部团队寻找帮助，显然无法建立起对团队或公司的忠诚度。

认可迷：真诚的赞赏最重要

我们通过数据发现的第二个主要差别是，对出色工作的认可更能激起千禧一代的员工的工作积极性。事实上，从整体来看，统计数据显示，千禧一代的员工作为一个群体更有可能受到认可的激励，这种可能性近2倍于X一代的员工，3.5倍于婴儿潮一代的员工。这或许可以解释年长的老板和同事所告诉我们的问题，为什么他们会对年轻的员工不断要求的反馈和赞扬感到极为不悦。

一个事实是，就大多数千禧一代而言，他们是在成长过程中获得认可最多的一代人，超过了历史上其他任何时代的人。父母、老师、教练，以及其他培养机构普遍采取连续强化（continuous reinforcement）的做法，不断给予鼓励，而这在几十年前还是很少见的。婴儿潮一代和X一代可能会对千禧一代所要求的认可和反馈感到厌烦，但极具讽刺意味的是，他们当中的大多数人都承认，他们也非常希望得到父母的认可和反馈。很多人还颇为羞怯地承认，他们给予了自己的孩子很多认可和反馈——帮助培养了这代正在进入劳动市场的“认可迷”。千禧一代骄傲地把他们的手指画贴在冰箱上；收集拼写本上的金星奖、银星奖和铜星奖；被任命为高中乐队的首席或垒球队的先发游击手；在一轮辩论中得到高分，带一份奖品回家。即便是他们的足球队输了，他们也会因获得参与奖而笑逐颜开。由此，他们也被称为“人人拿奖的一代人”（Everyone Gets a Trophy Generation）。此外，技术的发展在他们的成长中也起到了一定的作用。视频游戏每分钟会给出多达100个的正强化，而社交媒体的图片和评论则提供了稳定而连续的强化反应。注 如果一名年轻女性想让朋友看看某套新时装是否适合她，她可以直接在试衣间里拍一张自拍照，然后她的“部落”成员就可以点评了。职场上的千禧一代期望他们的工作能获得至少一点点表扬，这也就不足为奇了。如果一名老板告诉他们“虽然现在还没有得到，但你们会得到的。如果你们把事情搞砸了，我会让你们知道，否则继续干吧”，而这，对千禧一代来说是极其困难的。

基于这些关于认可和代际关系的新数据，我们向客户指出的是，将大量时间和金钱用于庆祝年长的员工的成就——比如，他们达到了某个重要的事业里程碑或完成了一项具有重要意义的工作——是颇具讽刺意味的。这并不是说这些庆祝是不值得的，也不是说领导者应该停止这样的活动，而是说，如果我们想吸引和留住年轻的员工，那么我们就必须想方设法给予他们更有意义的和更高频次的认可。

很多经理人和年长的员工感到困惑或受挫的原因之一，就在于他们对千禧一代的员工的工作期望存在认知偏差。事实上，通过认可和反馈，他们是可以推动组织朝着积极的方向发展的。说到认可，虽然千禧一代的员工比年长的员工更看重这一点，但我们的研究显示，对工作成绩的赏识是一个强有力的驱动因素，它几乎可以提升每一个人的工作投入与承诺。

丹·赫尔弗里希（Dan Helfrich）看到了这种经常的、真诚的认可的威力，并将其作为健康的团队文化的一个属性。作为德勤旗下拥有8 500名员工的联邦政府服务部门（Federal Government Services）的主管，赫尔弗里希向我们讲述了他的一项试验。“我知道我们部门的人每天都会为其他人做一些了不起的事。于是，我就发了一封邮件，要求他们将各自获得帮助的故事回复给我，同时抄送给给予他们帮助的那个人。一周内，我们收到了1 000封表扬邮件。我发现，天哪，我们竟然有一种如此相互支持的文化。但同时，我也发现我们触动了人们的一根心弦——他们想表达更多谢意但却始终没有落实到行动上。”

赫尔弗里希说他被一封邮件惊到了：“一封抄送给我们业务部门最高领导的简短邮件，让我们的同事产生了深深的自豪感。这封邮件的内容是：‘罗宾上周的工作简直让人惊叹。’正是这一自发行为让我们团队就感恩的力量展开了一场美妙的对话。”

我们的结论是：认可不仅有助于吸引和留住千禧一代，而且也会给不同年龄段的员工注入力量。

同理，与其强调自主权，不如支持更具合作精神与包容精神的问题解决方法。在我们的工作场所，最高赞赏通常会归于某位解决了问题的、签了大单的或平息了客户怒火的英雄，但合作的回报多不胜数，培养共同的责任和采用更好的、更密切的协作方式至关重要。

因此，团队领导者面临一个绝佳机会，因为他们正在寻找更好地管理千禧一代的方法及更好地实现团队协作的方法。

我们的另一个发现是，当千禧一代的员工与年长的员工有着共同的主要激励因素时，他们也会推动团队朝着积极的方向发展。

共同渴望：家人、学习和影响力

通过对数据库的梳理，我们的研究团队揭示了一个最引人瞩目的发现：就4个不同时代的员工来说，效能最高的激励因素和效能最低的激励因素有着较大的相似性。从第4个激励因素到第20个激励因素，以效能排序来看，不同年龄组的人之间存在着较大差异，但除传统一代（Traditionalists，1945年前出生的人）外，其他各组的前三大激励因素都是完全一样的。排序最靠后的3个激励因素也有着显著的相似性，但存在一些特殊例外。

让我们看一下对各代人效能最高和效能最低的3个激励因素。

效能最高的3个激励因素

	1	2	3
千禧一代	影响力	学习	家庭
X 一代	影响力	学习	家庭
婴儿潮一代	影响力	学习	家庭
传统一代	影响力	学习	创造性

效能最低的3个激励因素

	21	22	23
千禧一代	声望	自主权	金钱
X 一代	乐趣	声望	金钱
婴儿潮一代	乐趣	声望	金钱
传统一代	认可	声望	金钱

对于研究团队定义的一些激励因素，我们有必要在这里做少许解释。对影响力的渴望，就是说你需要知道你的工作是重要的，是会对这个世界产生积极影响的。要着力强调这个概念的重要性，因为影响力是各年龄组排名第一的激励因素——从参与评估的Z一代一直到年龄超过70岁的工作者。

说到对学习的渴望，这一点可能就比较直观了——它指的是持续开发我们的潜能与不断增长我们的知识的愿望。这个概念也出现在其他研究人员的其他调查中。但我们的深入研究发现，类似的标签可能会掩盖基于不同年龄的重要差别。对千禧一代来说，最有效的学习通常是通过协作和技术推进实现的。对婴儿潮一代来说，最佳学习一般是建立在他们自己的经验和知识之上的（相对于全新的经验和知识而言），而这种学习所得也会立即被应用于他们的工作之中。此外，年长的员工的学习也源于多样性，而作为一个激励因素，多样性随着员工年龄的增加而愈加重要。在所有这些激励因素中，多样性的效能从千禧一代的中部位置（第11位）上升为婴儿潮一代的第4位，成为激励婴儿潮一代强有力的因素之一。因此，对年长的员工——不幸的是，他们中的很多人并不受领导者重视——来说，割舍他们的一个极有效的方法，就是把他们的工作变得机械而刻板。

至于家庭，我们的研究显示，受此概念驱动的人们认为，工作与个人时间的平衡非常重要，而且他们也希望他们所爱的人能以他们为傲。我们还有一个有趣的发现：该激励因素排在千禧一代女性员工的第一位。

整体来看，相比其他时代的人，千禧一代中与父母保持着特别密切关系的人更多。而在不久的过去，无论是婴儿潮一代还是X一代，他们大多数人大学毕业后宁肯露宿街头也不愿搬回去和父母同住。但现在，年轻一代和父母住在一起已是常见现象。很多千禧一代允许父母进入他们的社交媒体世界，给父母发信息，并以某种方式与父母保持着联系，而且几乎每天都交流。同样，相似的标识可能会掩盖代际差别：对年长的员工来说，家人通常意味着孩子和（或）配偶或父母；在他们当中的很多人看来，将宝贵遗产留给子女比日常的工作与生活平衡更加重要。

在其他很多研究中，你不会看到妈妈或爸爸、丈夫或妻子成为生产率的驱动因素或激励因素。在我们守旧的商业团队中，将家庭作为一个激励因素可能会让人感到有些不舒服，但这并不是坏事。大量研究显示，长时间工作的员工对公司并无帮助，将大量时间用在工作上的结果就是忽视了工作之外其他对他们有重要意义的人和物，比如家庭。长时间的工作似乎不会带来更多的产出。波士顿大学奎斯特罗姆商学院（Boston University’s Questrom School of Business）教授埃琳·里德（Erin Reid）进行过一项有趣的研究，结果显示，经理人根本无法分辨一周工作80个小时的员工的产出与只是假装工作80个小时的员工的产出。里德也没有找到任何证据显示，每周正常工作的员工的产出会少；也没有任何迹象显示，长时间工作的员工的产出就多。

此外，大量证据显示，超时工作并不仅仅是中性的，而是会伤害员工及他们的公司。芬兰职业健康研究所（Finnish Institute of Occupational Health）的玛丽安娜·维尔塔宁（Marianna Virtanen）发现，超时工作及由此产生的压力会导致各种健康问题，如睡眠障碍、抑郁、酗酒、糖尿病、记忆障碍、心脏病等。所有这些问题，无论是对员工还是对公司的最终经营，都是无益的，并会导致旷工、人员流失和保险成本的增加。即便是那些最小气的、毫不关心员工个人福祉的老板，也应该会发现更多令人信服的证据：如果员工忽视了他们的个人生活，那么这将会给公司带来实实在在的运营成本的增加。注

整体上，我们从这些数据中得出了一些重要洞见——很多千禧一代特别重视影响力、学习和家人陪伴，但实际上，他们所表达的也是所有年龄段人群内心最深处的渴望（或许他们只是更敢于表达自己而已）。大多数员工都希望得到这些东西。所以，那些想方设法满足千禧一代需求的领导者也会成为其他人心目中更优秀的经理人。

如何吸引和留住千禧一代的员工？

基于从数据中所获得的洞见，我们发现，千禧一代将会帮助推动团队朝着

积极的方向发展。提供更多的、专门设计的机会以应对成长与发展的挑战，帮助人们看到他们所从事工作的更大的价值，以及平衡人们的工作与生活，让他们有更多的时间陪伴家人。所有这些，对千禧一代来说很重要。但这样做，同样也会提升团队中其他员工的敬业度，从而带来丰厚的回报。

在这里，我们会提供几个关键策略。这些策略不仅可以有效地激励千禧一代的员工的工作积极性，而且也会给不同年龄段的员工注入力量，具体如下。

- 采用简单的认可仪式。
- 建立关于团队共同挑战的透明机制。
- 开展直接相关的学习活动。
- 向团队明确传达工作的重要意义。

下面我们将逐一详述。

策略1
7种简单、有效的认可方式

不久前，我们在硅谷的一家技术公司进行了一次培训。当我们解释说，研究表明最敬业的千禧一代会经常得到认可，而关于这家公司员工敬业度的调查显示工作认可一项得分非常之低时，一名男子反驳说："我的第一任老板不常夸人，但当他夸你时，你知道他是真心的。"我们又问其他人的想法，一名女性员工说："这可能适合你，罗德，但如果对谁都这样，你的程序员会离开你的。"屋子里很多人都点头表示同意。从表情来看，我们知道罗德并不赞同，很多人也可能不赞同。很多经理人告诉我们说，认可对他们没有激励作用（并且他们因此认为，认可对他们的团队成员也没有激励作用）。有的说，他们实在太忙，找不到时间；有的说，他们担心对一个人的表扬会引起其他人的嫉妒；有的说，他们不知道什么样的成就应该得表扬，以及如何表扬。总之，他们有着各种各样的理由。让我们看一下关于该概念价值的一些有力数据。德勤发现，在员工工作经常获得认可的团队中，平均而言，其生产率、业绩和敬业度比一般团队高出14%。我们为《胡萝卜原则》（*The Carrot Principle*）一书进行的20万人的研究显示，就营业利润率而言，最善于表彰员工的组织是极少乃至不给予员工任何表彰的组织的3倍。注

即便如此，我们还是要澄清一点：在表彰员工方面，没有哪个经理人会做到尽善尽美。你不可能面面俱到，不可能每次都说得正确，也不可能给出完美的奖励。但因此而舍弃对员工的认可，从管理学上讲，相当于浪费了充分的机会。

毕竟，认可并不仅仅是表达谢意。它可能是经理人可自行支配的最强有力的教导工具。对经理人来说，重要的职责之一就是未雨绸缪。我们发现，通过对团队成员工作成绩，特别是重大成绩的公开表彰，经理人是可以将很多问题扼杀在萌芽状态的。对每一件小事的认可，都是在以一种积极的方式为每一个人指明正确的方向。对员工或团队的每一次表彰，都是一个交流重要信息的机会，这既是与获奖者的交流，也是与获奖者周围的同事的交流。而且，这对千禧一代了解其工作影响力有着特别重要的帮助作用。

这种经常性的工作认可并不会占用很多时间。在我们的研究中，最高效的经理人在表彰员工工作成绩方面，平均每周只花费大概一个小时的时间，约占50个小时的工作周的2%。然而，这却会带来更高的员工敬业度和更低的员工流失率。即便是简单的赏识，表达得多了，也会在提升员工满意度和员工承诺方面取得奇效。

基于数十年来与各组织就工作认可策略进行的商讨，我们认为，以下7种表彰方式最为有效。

1.对所付出努力的赞许。优秀的保龄球运动员瞄准的不是球瓶，而是距离犯规线15英尺[注]外的球道上的箭头标记，这叫作点击。保龄球滚过正确的点（或箭头标记）通常会继续沿直线前行，并会击中你想要击中的那个球瓶。在杰出的团队中，经理人瞄准的是团队成员常规的、小的里程碑事件，旨在实现更大的目标。对于前行道路上所取得的每一个积极成果，包括无功而返的不懈努力（或可视为工作场所中的落沟球），经理人都会给予赞赏。在2013——2017赛季，费城76人队（Philadelphia 76ers）在NBA创下了糟糕的战绩，但它的销售团队在季票销售方面却创下联赛纪录。在该团队，成员会因他们所称的“拼抢数据”（hustle stats）而经常受到表扬和赞赏。这里所说的“拼抢数据”，是指没有实现销售收入但却会带来销售的种种付出和努力，比如打电话、发电子邮件、与客户面谈、网上交流和指导其他团队成员等等。获得“拼抢数据”最高的员工会被公开表扬，其名字会出现在办公室的电子屏幕上，并会获得一些怪异而有趣的团队奖品，如流动冠军腰带、金靴、铜质狼雕塑等。

2.现在做。就像冰箱里喝剩的牛奶一样，“谢谢”也要及时表达出来，否则就会过期。对于某一行为的发生，经理人给予认可越及时，所取得的强化

效果就越好，而员工也会由此得知什么对团队来说才是最重要的。很多领导者以为他们会记住员工的工作成绩，或许还认为在下一次业绩考核时予以表彰更合适。但很多时候，这些成绩被遗忘了，而强化的机会也就失去了，一同失去的还有庆祝活动所带给其他团队成员的驱动力。即时性对千禧一代来说尤为重要，因为这可以实现他们的即时满足感。金栏杆餐厅（Golden Corral）的首席执行官兰斯·特雷纳里（Lance Trenary）坚定地认为，要对员工的工作成绩给予及时表彰。为此，他设立了一个便条体系，以便员工及时对同事所做的出色工作进行表扬。经理人可以在这些金块形状的感谢函上写下他们的感谢语，或在信函中附送一枚金色饰针礼物。特雷纳里说，即便有了这种便于进行及时表彰的工具，经理人“也必须要知道什么对员工来说是重要的。有的人喜欢口头表扬，有的人喜欢感谢函，有的人则喜欢夏天休假，从而用这个时间来陪伴孩子”。

3.经常做。我们发现，在最敬业的团队中，其成员均表示他们几乎每周都会感受到来自团队领导者或其他团队成员的某种形式的赞赏。然而，很多领导者担心他们给出的表扬太多会适得其反。真的吗？你有没有在那种给过你太多表扬的地方工作过？加拿大皇家银行（Royal Bank of Canada）设立了一个在线奖励系统，无论是普通员工还是经理都可以在系统内发布电子表扬信，而全行的8万名员工都可以浏览、查看。大大小小的工作成绩都会在系统内传播，全员会因此受到激励。而在全行范围内，这样的表扬每天都会有很多次，几年来一直如此。此外，该银行还鼓励员工给表扬信点赞或添加简短的评论。这种持续的、高频率的社群表扬有助于在全行内培养一种经常表达感谢之情的文化，并会强化这样一个概念，即作为一个团队，要想取得胜利，每一个成员的角色都是至关重要的。

4.要具体。泛泛的表扬对员工来说意义不大，甚至起不到效果。我们或许遇到过那种夸夸其谈的老板，言语中充斥着毫无意义的陈词滥调，比如“大家都干得不错”。他认为他很有气量，但给人的感觉却有些莫名其妙，仿佛他根本不知道人们在做什么。一个无情的事实是，有的团队成员的工作可能没有做得那么好，而其他成员则做得非常出色。这种“一刀切”的表扬方式会引发愤世嫉俗的情绪。某工程设计团队的领导者告诉我们，他是经过了惨痛的教训才领悟到了这一点。他说，詹妮弗是“我们团队有史以来最具创新力和最富有成效的设计师，而且她同每一个人都相处得很融洽，这在我们公司的高绩效人才中并不多见”。问题是，这位经理人并不想在团队面前过多地表扬她，因为她一直都是最优秀的。“坦率地讲，杰夫的表现仅次于詹妮弗，我不想让他感到不舒服。”这位经理人总结说，“久而久之，我想詹妮弗觉得自己是被看轻了。不久前，她跳槽去了一家竞争对手的公司。”当我们问杰夫是否还在时，这位经理人点头说在。杰夫当然是不会走的。这名经理人已经汲取了教训。

5.强化关键价值观。最高效的团队通常都有着简明的核心价值观或指导原则，而团队的领导者也会时刻注意那些在行为中体现核心价值观或指导原则的成员。通过公开表彰，这些行为可以在整个团队内得到强化。我们有幸与很多伟大的组织合作，而那些最优秀的组织都有着明确的价值观。强生（Johnson & Johnson）的信条：客户第一，员工第二，股东第三。任何长期持有强生股票的人都知道，坚守这样的价值观会给他们带来丰厚的回报。在欧洲最大的零售商乐购公司的每一家实体店、每一辆货车及每一家线上店，你都可以轻松地找到它的核心价值观。而团队成员毫不费力就能背出这些价值观：乐购比任何人更为顾客尽心尽力；设身处地，推己及人；小帮助，大改变。在换班前，这些理念会被安排在团队会议上进行讨论，而当经理对员工提出表扬时，其所依据的也正是这三种具体行为之一。

6.为重大成果举行正式庆祝活动。在重大目标实现时，如果经理人只是轻描淡写地夸几句，比如“纳丁，你保住了我们最大的客户。这里有一张星巴克（Starbucks）的卡。要是有找零的话，你告诉我”，这会大大降低士气。优秀的经理人知道，他们必须对达成目标者提供奖励，并举行有意义的庆祝活动。奖品可以是无形的，比如指派他们担任某个重大项目的负责人，或给予他们假期以陪伴朋友或家人；也可以是有形的，比如颁发正式的实体奖品。当然，这取决于目标达成者，以及他们所看重的是什么。位于美国布法罗的维益食品公司（Rich Product Corporation）的品牌承诺是，像对待家人一样对待顾客、同事和社区。由此，对于最优秀的个人和团队，公司会安排包机度假（我们也想成为这样的家庭的一分子）。这样的度假安排会强化公司对个人工作认可的宣传。当然，我们大多数人不可能乘坐私人湾流飞机（Gulfstream）外出度假，但就个人奖励而言，找一个有意义的、与工作成绩大致相当的奖品并不难。

7.**STEP**法则。在正式颁发奖品时，经理人可以通过STEP法则强化影响力。所谓STEP法则，即讲述一个与所取得成绩相关的故事，召集当前的团队成员一起听讲并发表评论（表扬要公开，批评要私下），强调所展现的核心价值，并突出个人。在轮胎王国服务中心（Tire Kingdom Service Centers），经理人经常举行这样的公开表彰活动。该中心的一名地区经理给我举了一个例子，受表彰的是一名通用服务技师。这名经理人说：“他正确地执行了检查程序，并在规定时间内完成了任务，这非常重要。我把整个团队临时召集起来，就是要感谢他们所付出的努力，感谢他们每天都保持店面清洁。我了解了这位同事的工作，解释了为什么他的工作是重要的，然后赠送给他一张答谢卡及一张25美元的礼品卡。”但让这名地区经理感动的时刻出现在表彰活动结束大约30分钟后。这名受表彰的技师找到他，请他在答谢卡上签字并写上日期，因为他想把它装裱起来，放入画框。为什么这样一个简单的举动会产生如此大的效力？因为这名技师的同

事都在表彰现场，而这名经理人又当众解释了他受表彰的原因。优秀的企业领导者善于创造这样的时刻，只需要短短几分钟的时间，他们就会想出最合适的表彰方式。

策略2
透明机制：工作场所无隐私

在团队所面临问题、团队建设、任务分工及高层对团队业绩的评估上保持高度透明，有助于年轻员工感受其自身的宝贵价值，也有助于他们更好地融入团队。在这样的透明机制下，包括千禧一代在内的所有员工都会更好地看到他们的团队在整体运营中所处的位置，当然，他们也会知道怎样才能做出更有影响力的贡献。高透明度会为团队中的每一名成员赋权增能。

哈佛商学院（Harvard Business School）商业伦理学教授乔·巴达拉科（Joe Badaracco）给经理人的建议是："如果你发现自己总是躲躲闪闪，在说话之前顾虑再三，或者对信息遮遮掩掩，想着把事情隐藏起来，那么你就要停下来，问问到底发生了什么。这时候，你或许就要后退一步，反省一下自己了。"[注]如果你的团队成员都不知道哪里出错了，那么他们又怎么可能帮你修正错误呢？

透明性对千禧一代来说尤为重要。丹纳赫集团副总裁阿基诺告诉我们，她在团队中尝试过使用这方面的解决方案。她说："婴儿潮一代希望他们的遗产及他们所掌握的知识与技能会给他们带来荣耀，而千禧一代想要的是信息。他们已经习惯于生活在充满信息的世界，若非如此，他们通常都动不起来。我估计，在掌握合适信息的情况下，这代人的生产率比其他任何一代人都高出20%。"

所以，她会告诉新员工不要胆怯，要主动寻求知识。"我会给每一名新成员准备一个拜访清单，上面有5个人，并分别列出他们所掌握的核心知识。新成员要去拜访他们，并和他们进行面对面的交谈。会谈结束后，这些新成员需要向我提交一个学习总结。这会获得一些真正深入的信息。"她说。

在我们见过的团队领导者中，阿基诺可归于正在改变工作场所文化的那一类人，她们把这种文化从"需要知道"转向"需要分享"，而工作场所的隐私也正被永久透明所取代。就我们个人而言，越来越多的人生活在一个比以往任何时候都开放的世界，而其中的一个主要的原因，或许就是社交媒体的出现。目前，这种开放性正迅速转移到工作领域。作为先前商界公认的准则，保守秘密现在已经基本过时了。有谁会想到员工会公开评论他们的老板，比如通过雇主评价网站Glassdoor或其他网站；有谁会想到员工会公

开评论他们的客户，当然这也是受到了爱彼迎（Airbnb）、优步（Uber）等共享平台的鼓励；又有谁会预料到新任教皇对梵蒂冈行政管理人员提出的第一个要求是“绝对透明”［正如我们所见的教皇方济各（Pope Francis）注］。

千禧一代从小就认为他们有着不可剥夺的参与权，而聪明的经理人则会在这方面鼓励他们，结果就是他们领导的团队更齐心协力了。让员工参与决策会减少压力，增强信任，并会创造一种文化，使得人们更愿意迎接挑战并寻求解决方案。在个人生活中，我们天生就知道这种透明的重要性。我们不会爱上那种不愿向你敞开内心世界的人。即便魅力四射如詹姆斯·邦德（James Bond），大多数女性也不会长期忍受他的秘密行为。同样，在工作中，我们也不会与那些把所有一切都视为秘密的经理人建立起良好的关系。

有一种倾向认为，当某个错误发生后，透明性才有必要提上日程。在调查过程中，即我们是怎么把事情搞砸的，透明性是一个重要因素。但我们在这里讲的是主动透明。举例来说，为什么现在有那么新潮的餐馆允许顾客观看厨师做菜，同时也允许厨师观看顾客用餐呢？这仅仅是为了营造一种更好的氛围吗？难说。哈佛商学院的一份研究表明，在这样的开放环境中，顾客对食物的满意度上升了17%，而服务的速度则提升了13%。在这样一个近乎完全透明的就餐世界里，顾客会觉得他们是这一创意过程的组成部分，而餐厅工作人员也似乎更清楚地知道，他们的工作在别人的注视之下。注

要想做到齐心协力，团队成员就必须清楚彼此正在做什么及各自的进展如何。这种透明性有助于年轻的员工和年长的员工之间建立起良好的关系。毕竟，老员工在组织内一般都有较强大的关系网，也有更多获取信息的方式，而年轻的员工通常则可以提供颠覆性的创意和解决方案，尤其是与技术相关的。

经理人或许可通过如下几个问题了解其所领导团队的透明程度。

- 我是否把所有与团队相关的信息都分享给了员工？或者，我是否隐匿了一些没有必要保密的信息？

- 我们是否拥有一个非常明确的方法，确保所有人都能看到我们公布的团队目标及当前的业绩水平？

- 我是否一直都让团队成员参与决策？

- 在设立重要的工作目标时，我是否给了团队成员发言权？
- 我的团队成员可以通过哪些渠道表达他们的想法和关注点？
- 如果员工的意见和想法得到了认可，我是如何向他们表明的？

金·科克兰（Kim Cochran）是电子测试工具和软件制造商福禄克工业集团（Fluke Industrial Group）的地区销售经理，具体负责美国9个州的工作。3年前接任该职务时，公司正面临着技术销售人才大规模流失的问题。她率先采取的措施之一就是对这个新团队的最新的员工敬业度调查结果进行评估。她发现，团队中一半的人都在积极寻找新的工作。

转眼间，3年过去了。而在这3年里，科克兰的团队中没有一个人跳槽。

她将自己团队的这一巨大变化归功于自己所推行的一项特别的透明机制。她的团队成员都是远程工作，总是不断出差。因此，她的目标是让他们感受到他们是团队中的一分子，他们的声音会被听到，但同时，又不能让信息把他们淹没掉。于是，她把汇总到她这里的信息进行了分类处理。

第一类信息是她自己就可以处理的汇报信息，无须搅扰团队成员。处理起来很容易，一下就好了。

第二类信息是需要员工留意的，但不会影响到他们的销售工作，比如员工福利登记的截止日期、销售预测计划提交的最后时间等。对于这类信息，她会给他们发送简短的邮件。团队成员知道科克兰会率先过滤一些信息，所以他们会留意她发来的邮件。“诀窍就在于不要一天到晚对他们喋喋不休，”她说，“这会让忙于工作的人感到受挫。别指望什么都面面俱到。”她要做的是确保他们按时完成工作，并监督他们。

第三类信息，即她所说的热点话题。这是需要团队成员特别注意的。比如工作流程、组织结构、薪酬计划、客户定价的变化等。她会把一周中的问题编入一个不断变动的议事日程表，并会在每周召开的公开讨论会上向整个团队逐一公布。在这些电话会议上，有时讨论会变得非常激烈。她说：“这时，我就必须告诉他们，‘在这个问题上，还有其他更多信息，但我现在无权与大家分享’，或者‘我知道这是个问题，但我也希望你明白，这是从更高层面来看待的’。”

科克兰说，她会尽力就决策背后的逻辑与团队成员进行更好的沟通。“比如，我们推出了一个新的销售流程，作为经理，我知道这其中所有的原因与方法。但要给团队成员传达时，我就得解释：‘这是我们要这样做的原因，统计数据显示它很重要。’而不是简单一句：‘这是我们将要实施的流

程。’”她说。如果存在争议，她会向团队保证，相关问题她会反馈给高层，并在可能的情况下寻找解决方案。

第四类信息即最高层级信息，被科克兰归入紧急一类。这类信息就像911紧急电话一样，是必须尽快处理的，一天都不能耽搁。对此，她会在一天即将结束时召开一次紧急电话会议——这个时候大多数同事都有时间。“我知道这不应成为日常惯例，因为它会让每个人都处于持续紧张的状态。”她说。

关于透明文化，我们最喜欢的一个故事来自速贷公司（Quicken Loans）。在该公司的1万名员工中，每个月总有一小部分人会不小心拨通首席执行官比尔·埃默森（Bill Emerson）的电话，但他并不介意。埃默森在公司里公布过自己的手机号，每名员工都知道他的号码，因此时不时地接到一些误拨电话也就在他的意料之中了。

“这是一种开放的文化。”他说，“我鼓励管理层随时联系，因为这会培育一种包容的文化。”而作为公司最高领导，埃默森意识到他必须以身作则。这位首席执行官每月只会接到少量的真实电话（有的甚至是勇敢的实习生打来的），谈的大多也是正常的业务问题。他至今没有收到过恶作剧电话。尽管如此，还是有一些不同寻常的时刻让他记忆深刻。

在某天的新员工入职培训上，埃默森和速贷公司创始人丹·吉尔伯特（Dan Gilbert）用10个小时讲解了企业的核心价值观和文化。随后，公司给新员工安排了一场意识测验。在该测验中，有一道题目问：“比尔·埃默森的眼睛是什么颜色的？”埃默森说：“我好像接到了6个电话，问我能否帮他们回答这个问题。我说：‘跟我开玩笑吗？我是不会回答的。这可是意识测试！’”注

所以，我们很高兴地发现，有时候太透明了也不好——即便是在企业文化最透明的公司。

策略3
为员工创造学习的机会

在本章前面，我们介绍过斯堪斯卡美国公司。该公司的领导者发现，他们必须为千禧一代创造常规的学习体验。由此，他们开展了针对新入职年轻员工的轮岗工作制。每6个月轮岗一次，直到他们在这家建筑巨头内找到合适的岗位为止。在轮岗过程中，员工通常负责安全、造价、质量等方面的工作，同时也担任各种不同项目的主管。

此外，这家公司也改变了员工的学习方式——同样是受千禧一代的影响。首席执行官里奇·卡瓦拉罗说："如果我妻子开的2012吉普切诺基的尾灯坏了，我该怎么修呢？我在优兔（YouTube）上看了一个视频，然后用10分钟就修好了。如果没有这样一个视频，那么我可能要花3个小时才能拆掉所有的零部件。这就是现在人们学习的方式。"由此，在让员工熟悉新情况方面，斯堪斯卡更多的是采用基于视频的小件增量学习方式。

作为拥有7 000名员工的贝尔直升机公司（Bell Helicopter）首席执行官的米奇·斯奈德（Mitch Snyder）发现，公司中的千禧一代在职业发展方面需要更多的反馈。"多年前我刚参加工作时，我们每两年晋升一次，从助理工程师到工程师，到主任工程师，再到高级工程师。然后有人决定，不，你是一名工程师，那就只能这样了。但千禧一代看重培养，看重与上司的接触——经常性的、高级别的接触，同时他们也看重挑战、看重影响。他们需要感觉到公司有他们的职业发展路径。"由此，贝尔在职业发展、工作调动、晋升机会等方面建立起了更透明的机制，并鼓励辅导活动，即经理帮助员工一步步向前发展。

与上司之间的这种经常性的互动是大多数人学习的最主要的方式。事实上，在培训行业，一个常用的公式就是所谓的"70/20/10"模式。该模式被用于描述员工学习的最优资源，认为在个人所获得的工作知识中，70%源于与职位相关的经验；20%源于与有影响力的人的互动，比如顾问、教练等；10%源于正规教育活动。

"70/20/10"模式的开发者是创新领导力中心（Center for Creative Leadership）的研究人员摩根·麦考尔（Morgan McCall）、迈克尔·隆巴多（Michael Lombardo）和罗伯特·艾兴格（Robert Eichinger）。他们认为，实践经验（70%部分）对员工来说最为有用，因为这些经验会让他们迅速发现并提升与职位相关的技能，会让他们更好地理解客户，会让他们做出决定并迎接挑战，会让他们了解产品的生产过程，会让他们在真实的工作场景中与老板和同事进行实时互动。此外，员工个人也可以从错误中吸取教训，并获得工作表现的即时反馈。

员工通过多种活动向其他人学习（20%部分），这包括社会学习、训导、辅导、协作学习，以及其他与同事互动的方法。在这一重要的学习方式中，鼓励和反馈是最主要的好处。

为帮助实现这种类型的学习，密歇根医学（Michigan Medicine），即前密歇根大学健康系统（University of Michigan Health System），开展了一项名为"微顾问"（MicroMentors）的内部计划。最近，我们就饶有兴趣地进行了观察。密歇根医学是一家拥有2.6万名员工的医疗保健组织，而该想法的提出，意在为崭露头角的领导者提供一种学习的方式。具体来

说，就是让他们在60分钟内全身心地跟随一位资深主管学习。这些短时间的、一次性的集中式辅导学习，让新人获得了与各领域经验丰富的人士共同解决问题的机会。但他们之间并不存在某种长期关系。教学主题庞杂，从管理员工的破坏性行为到更好地确定团队优先事项，从战略规划到薪资谈判，从打造高效团队到管理压力、平衡工作与生活，不一而足。最常选的“微顾问课程”集中在职业发展方面：年轻人才就进一步接受教育、职业中的新事物等问题寻求“微顾问”的意见和建议。因为担任此类顾问的高管希望这些高潜力的员工能够留在密歇根医学，所以他们通常会指出留在该组织的机遇和成长的机会。这是一个极好的创意。

最后，“70/20/10”模式认为，只有大约10%的职业发展源于传统教学和教育活动，这一发现让那些有着学术背景的人感到特别惊讶（但也只是限于他们自己）。尽管如此，正规策略仍是学习实证概念的重要概述的根本。但只有以创造性的方式呈现出来，员工和经理人才能够对其加以实施。公司在企业大学、学习项目、领导力发展培训等方面投入很多。毫无疑问，与我们合作的团队和领导者都非常渴望拥有这样的机会。但我们发现，团队领导者也必须要积极培养学习能力。你不能把员工送到课堂，也就不能指望他们成为你想要的理想人才。注

费城76人队的销售团队共有105人，是NBA最大的销售团队，其中千禧一代员工占99%。“他们想上天入地，他们想改变世界。”首席执行官斯科特·奥尼尔（Scott O’Neil）说。该销售团队会对新入职的年轻员工进行为期两周的岗位培训，旨在使他们熟知公司的销售流程，但学习并未就此止步。

“在其他地方，我培训了新员工好几个星期，然后是淘汰，适者生存。”负责内部销售的埃文·奥斯特罗斯基（Evan Ostrosky）说，“我们每个星期都会对销售代表进行一到两次的培训，培训内容包罗万象。比如，如果一名球员受伤了，我们就会把所有人召集起来培训，以统一口径。”每个星期，团队经理都会组织一组销售代表进行客户约见的模拟活动，旨在发现团队成员的诉求并了解客户的需求，以及找到更好地讲故事的方法。“很多千禧一代的员工在一年后就离开了，因为他们觉得这工作缺乏挑战性。”奥斯特罗斯基说，“但只要你在这里一天，我们就培养你一天。这种培养，并不仅仅是指销售，更重要的是我们希望你变得更专业，也更成熟。”

另一家善于为员工创造相关学习机会的公司是梦工厂影业（DreamWorks Pictures）——《怪物史莱克》（*Shrek*）、《驯龙高手》（*How to Train Your Dragon*）、《功夫熊猫》（*Kung Fu Panda*）等热门动画影片的制作公司。梦工厂占地13英亩注的园区看起来更像是一所小型文理学院，而不是一家公司。同时，这里的很多员工看起来也像大学生。在该公司的2

200名员工中，近1/4的员工的年龄在30岁以下，员工保留率高达97%。其策略就在于：支持自发讨论、鼓励冒险、公开讨论错误、分享成功，以及促进专业发展。

作为其中的一部分，梦工厂鼓励所有新员工向公司管理团队成员提交和推介好的电影创意。它甚至还开办了讲习班和辅导班，进行推介培训。此外，公司还设有一个强大的教育部门，通过提供各种课程，比如摄影、雕塑、绘画、即兴表演、电影制作等，帮助员工培养商业敏锐度和艺术技能。而所有这些课程，都可以在上班时间听。

虽然这是一个关于高效正规教育的极好例子，但我们还是要强调，在员工的职业发展中，经理人的直接介入是非常重要的。对此，我们的建议是和员工进行定期的、以职业发展为主题的简短谈话。关于这一点我们会在下一章中讨论。一般来说，每月与直接下属进行一次这样的谈话、每年与跨层级员工进行一到两次的此类对话是最好的。在一些员工流失率较高的行业，比如零售业或服务业，每周进行一次这样的谈话可以将流失率降低一半。

策略4
明确传达宗旨和使命

哲学家弗里德里希·尼采（Frederick Nietzsche）曾经说过："知道为什么而活的人，可以承受几乎任何境况。"我们要再加一句：他可以更好地承受不可避免的挫折。西奥多·苏斯·盖泽尔（Theodore Seuss Geisel，即苏斯博士）的第一本书曾被27家出版商拒绝，但出版后，销量超过6亿册。虽然苏斯博士自己没有孩子，但通过宽容和人文关怀帮助其他人教育孩子，他找到了人生的重要意义。奥普拉·温弗瑞（Oprah Winfrey）想做一名新闻播音员，22岁时他成为巴尔的摩一家联播分台晚间节目的联合主持人，但后来被解雇。据她回忆，这可能是因为她的心不在那里。她希望激发人们先前从未发现的潜能。而主持脱口秀节目使她实现了自己的个人使命。

在法国举行的2016年欧洲足球锦标赛上，"为什么"的威力得到了一次激动人心的展示。欧洲优秀的男子国家队一起竞逐这块大陆的冠军。小组赛结束后，强大的英格兰队同新贵冰岛队在淘汰赛阶段相遇。让我们转换一个视角来看这场比赛。冰岛是一个人口只有33万的国家，其国内火山的数量都超过了职业球员的数量，其中一名主教练是执业牙医。再看英格兰队，他的所有球员都在家喻户晓的俱乐部踢球，比如曼联（Manchester United）、阿森纳（Arsenal）、利物浦（Liverpool）等。而冰岛球员则

在以色列、土耳其等一些国家的俱乐部踢球，比如草蜢队（Grasshoppers）、捕鲸人队（Whalers）等。据博彩公司预计，英格兰队至少会赢冰岛队4个球。

冰岛队踢球是为了把自豪和快乐带给这个小国家。当时，全国有超过10%的人口前往法国观看球赛，而在剩余的人口中，98%的人通过电视收看了比赛。赛事进展顺利。在每场比赛结束之后，球员和教练员都会给出一场令人振奋的演出，向球迷表示感谢。他们整齐一致地站在边线上，双手举过头顶，然后慢慢鼓掌，引领站台上的支持者。他们把这种助威、庆祝方式称为“维京雷霆式鼓掌”（Viking Thunder Clap）。而在双手拍击时，他们还会发出“呼”（huh）的吼声。渐渐地，一股势头就起来了，成千上万的冰岛人的呼声聚到一起，掌声合在一起，喧嚣的声音传遍体育场和法国街道。除非你的球队刚刚输给了冰岛队，否则你不可能不被这种场景所感动。

在与英格兰队的比赛中，冰岛队震惊足坛，以2比1的比分胜出。

我们承认，关于强烈的意义感的论断——鼓舞人心的“为什么”的明确性——已经成为最近管理类书籍的热门内容。你或许会认为，大多数经理人会遵循书中的相关建议。显然，事情并没有这么简单。你可以在一个团队中做这样一个试验：在不提示正确答案的情况下，让每一名员工写下他们所认为的团队的核心宗旨。员工需要回答的问题是：我们这个团队为什么存在？为什么我们每天都要起床上班？如果所有人的答案都大致相同，而且也正是你想要的答案，那么你的团队就非常出色地通过测试了，而你也可以跳过本章的剩余部分。但我们在很多的团队中进行过这样的试验，甚至还包括那些被认为拥有明确宗旨的团队，比如非营利性组织，答案通常五花八门。

如果无法给出一个明确的、令人信服的“为什么”，那就等于浪费了一个在各年龄段团队成员中打造强大凝聚力的绝佳机会。我们要强调的是，这是把年轻的员工和他们的年长的同事系于一体的关键方式，也是消除他们之间鸿沟的关键方式。基于对崇高目标的信仰，年长的员工更愿意花时间指导年轻的团队成员，而在分享方面，他们也会持更开放的态度。对千禧一代——我们通常称他们为“为什么一代”（Why Generation）——来说，这种明确的目标有助于让他们相信，他们正在为一项重要的使命做出重大贡献。即便是新入职的员工，他们也会认同这一点。

对于团队宗旨陈述的价值，可能仍有人持怀疑态度，这一点我们非常理解。有的怀疑论者会说，“这是人人都知道的呀”。在某些情况下，这些贬低者离真相并不远。很多团队的宗旨陈述过于笼统，反而起到了好的效果，比如，客户第一。怎么做到的呢？而有的陈述太过呆板，起不到鼓舞

人心的作用："我们致力于提供优秀的解决方案，并促进员工个人成长。"不是每一个人吗？有的陈述过于复杂，让天体物理学家都感到困惑："我们将传送无差错解决方案，努力推进建立在绩效基础上的福利的货币化，并持续推动先进的元服务。"

网络上有一些使命陈述生成器，试试看，一定会让你开怀大笑。"怪人奥尔"扬科维奇（Weird Al Yankovic）的恶搞歌曲《使命陈述》（*Mission Statement*）非常值得一听。

温迪公司（The Wendy's Company）的首席人才官斯科特·韦斯伯格（Scott Weisberg）承认，他多少也持一些怀疑态度："这样说可能不太好，但作为一名人力资源专业人士，我没有看到公司高层花费大量时间确立'愿景'的价值所在。确立好的愿景要么被束之高阁，要么缺乏实际价值，这样的情况太多了。而且，我一直认为，人们对他们所做的每一件事的目的都很清楚。"

正因为如此，不久之后，温迪的高管团队便聚在一起，考虑确立公司的宗旨。需要明确的一点是，公司高级领导团队并没有直接确定温迪的总体宗旨，而是探寻他们这个团队存在的原因。作为高级领导者，什么样的工作是他们能做而其他人不能做的呢？他们最终得出的结论有两个：快乐和机会。韦斯伯格说："我们意识到，我们的职责是通过我们的客户体验给人们的生活带去快乐，是为我们的团队成员提供成长的机会。"

好的宗旨陈述，就应该是这种简洁与鲜明的统一。

为避免笼统、复杂或呆板，有一点对于确立最有意义的团队宗旨尤为关键——鼓励团队的输入，也就是说，"不要独自去做"。但丑话说在前面，我们不推荐你向团队提这样的问题："我们的宗旨是什么？"而是以更人性化的方式问："作为一个团队，我们存在的原因是什么？""我们要为客户做什么？""是什么让你每天兴奋地来到这里？"

回答这些问题时，员工可以待在同一个房间里，但他们需要独自作答。集体起草第一稿，通常都会以混乱而结束，团队的汇总意见无非是"发挥核心竞争力"之类的陈词滥调。最有效的流程应该是：独自起草，然后集体决定。来自团体外部的优秀推动者（可能来自人力资源部门、学习和发展部门或通信部门——如果组织内设有这类职能部门的话），可以帮助筛选最好的想法，然后帮助汇编为令人信服的、简洁的宣言。

我们同一家大型银行的信息技术部门有过合作，而这家银行的企业宗旨是让客户的财务生活更加成功。然而，调查显示，信息技术团队成员并不清楚他们的工作是如何影响这一重大使命的，因为他们从未见过且没有与客

户进行过面对面的交流。作为一个团队，他们提出了一项宗旨："我们促成一流客户体验。"这似乎并不那么具有吸引力，但"促成"一词对这个包括程序员、系统架构师和服务台工作人员在内的团队来说，意义重大。于是，信息技术部门的成员开出了一个"促成因素"清单，即部门成员彼此所期望的具体行为。这些行为包括："我们热切期望并积极行动""我们赋权人们采取行动""我们勇敢无畏"等。最后，他们就每个促成因素给出了具体定义并举了例子，帮助同事理解"它看起来像什么"和"我今天能做什么"。比如，在"我们勇敢无畏"这个促成因素下面，你可以看到这样的定义和说明：彼此之间可以提出尖锐的问题，可以向经理提出尖锐的问题，大力支持客户，挑战现有的流程和设计。

这种确切度有助于信息技术工作人员更好地理解他们所扮演的独一无二的角色：他们可以让这家银行走向卓越，而通过写代码、修复计算机和管理网络，他们可以真正帮到客户，助力他们提升财务水平。

我们同数百个团队进行过这种宗旨陈述练习。在这些案例中，我们最喜欢的是与约翰·查皮（John Charpie）博士及其团队的合作。查皮是密歇根医学下设先天性心脏病中心（Congenital Heart Center）的负责人，而他的团队成员包括护士、医生、研究人员、技术人员及环境服务专业人员，他们负责照顾患有严重心脏病的儿童。查皮团队的宗旨陈述是："我们的职责是把病人及其家人最糟糕的一天变成他们生命中最好的一天。"现在，这已成为团结和激励的源泉。

另一个让我印象深刻的例子是TCC无线（TCC Wireless），它也是威迅（Verizon）在美国最大的转销商。这家公司在全美拥有数百家商店，员工人数达2 900，其中85%的员工为千禧一代。但TCC的员工流失率比全美零售商的平均水平低20%，而员工敬业度和利润则双双创下高水平纪录。

赖安·麦卡蒂（Ryan McCarty）原是一名牧师，加入TCC后负责公司的社会责任倡议，以求让年轻的员工感受到他们公司是不忘回报社会的。最终，他们把这个倡议称为"向善文化"（Culture of Good）。麦卡蒂解释说："我们想要打造一个工作场所，让你每天上班时都会感受到善的力量。而通过与客户和社区的共同努力，员工可以真正地改变世界。"

他们选择从背包开始。第一个秋天，麦卡蒂和TTC团队在6万个背包中塞入了各种急需的学习用品，然后将这些背包分发到28个州的雇员手中。麦卡蒂要求团队成员寻找需要帮助的孩子，并把背包送给他们。值得注意的是，他并不只是要求门店经理去，而是要求所有员工参与行动。

这位前牧师说："在得知我们要发放背包的消息后，需要帮助的人们就出

现了。孩子们拥抱了我们的员工，家长们流下了感激的泪水。”你觉得TCC员工第二天起床时会怎样？他们不会再按“贪睡按钮”了。

现在，“向善文化”倡议已经开展了季度活动，而每一家店都有自主权——确保员工的想法能够得到实施，能够给社区带去最大利益。此外，员工每年还享有16个小时的带薪时间，便于他们自主开展社区回报活动。现在，赠送背包已经成为TCC的年度传统活动。这些年来，在其他企业合作伙伴的帮助下，公司已经送出去了大约30万个背包。

高度聚焦意义的结果是什么呢？大约70%的员工认为“向善文化”给他们带来了新的客户。但更重要的是，事实告诉我们，他们所有人都认为这是值得做的事。

麦卡蒂说：“我们不是想把我们公司转变成一个非营利性组织。我们希望取得更大的成功，这样我们就可以给予那些真正需要帮助的人以更多的帮助。”

谁不希望有这样一个可以团结上下的使命呢？

---

1. 文中琼·库尔的故事引自《纽约时报》，《当千禧一代运营公司时》（*What Happens When Millennials Run the Workplace*），本·维迪库姆（Ben Widdicombe），2016年3月19日。
2. 色拉布（Snapchat）是一款由斯坦福大学的两位学生开发的“阅后即焚”照片分享应用。——编者注
3. 文中所提的文章是《时代》杂志2013年5月20日的封面报道，标题是《千禧员工：“我、我、我一代”》（*Millennials: The Me Me Me Generation*），乔尔·斯坦（Joel Stein）。
4. 此处数据以原版图书的出版时间（2018年）为依据。——编者注
5. 关于代际划分的数据主要引自《大西洋月刊》（*The Atlantic*），《代际的起止时间——以事实为依据》（*Here Is When Each Generation Begins and Ends, According to Facts*），菲利普·邦普（Philip Bump），2014年3月25日。
6. 关于到2020年千禧一代将占近50%工作人口的数据引自论文《充分利用工作场所中的千禧一代》（*Maximizing Millennials in the Workplace*），杰西卡·布拉克（Jessica Brack）和基普·凯利（Kip Kelly），北卡罗来纳大学凯南-弗拉格勒商学院。

7. 关于千禧一代的1/3和66%的统计数据引自《德勤2016年千禧一代报告》（*The 2016 Deloitte Millennial Survey*）。

8. 关于住宅自有率下滑的数据引自《福布斯》，《住宅自有率正在下滑——这不仅仅是千禧一代的问题》（*Homeownership Rates Are Falling,And It's Not Just a Millennial Problem*），莎瑞亚·阿加瓦尔（Shreya Agarwal），2016年5月6日。

9. 关于结婚年龄推迟的数据引自《赫芬顿邮报》（*Huffington Post*），《研究：趁早结婚的5个充分理由》（*5 Good Reasons to Get Married While You're Young, According To Research*），凯尔西·伯雷森（Kelsey Borresen），2013年11月14日。

10. 文中皮尤数据引自《时代》，《为什么25%的千禧一代不会结婚》（*Why 25% of Millennials Will Never Get Married*），贝琳达·鲁斯库姆（Belinda Luscombe），2014年9月24日。

11. 《时代》开展的两年期试婚模式调查引自该杂志，《贝塔婚姻：千禧一代的"我愿意"》（*The Beta Marriage: How Millennials Approach 'I Do'*），杰西卡·班尼特（Jessica Bennett），2014年7月25日。

12. 公司美国（Corporate America），指美国现代经济体系中崛起的、在国家经济中发挥关键作用的大型企业群体。——编者注

13. 关于千禧一代员工管理的相关数据引自赖安·詹金斯（Ryan Jenkins）的网站及其发布该网站的文章《千禧一代员工职场激励指南》（*A Guide to What Motivates Millennials at Work*）。

14. 关于睡觉时将手机放在触手可及的地方的数据引自《公寓治疗室》（*Apartment Therapy*），《为什么83%的千禧一代的员工会枕着手机入睡》（*Why 83 Percent of Millennials Sleep with their Phones*），塔林·威利福德（Taryn Williford），2010年9月24日。

15. 人力资源管理学会的数据引自SHRM.org网站，《SHRM调查：代沟在部分工作场所引发冲突》（*Generation Gap Causes Conflict in Some Workplaces, SHRM Poll Shows*），2011年4月29日。

16. 文中提到的关于千禧一代的"研究非常有限"，引自学术和商业研究院（Academic and Business Research Institute）网站，《关于最大限度减少因代际差异而导致工作场所冲突的策略》（*Identifying Strategies to Minimize Workplace Conflict due to Generational Differences*），罗德尼·迪约

（Rodney Deyoe）和特里·福克斯（Terry Fox）。

17. 关于牛仔和合作者的概念，引自杰西卡·布拉克和基普·凯利的论文《充分利用工作场所中的千禧一代》（*Maximizing Millennials in the Workplace*），北卡罗来纳大学凯南-弗拉格勒商学院。此外，她们也表示，年轻一代的员工更希望他们的经理能同时扮演顾问的角色。

18. 北卡罗来纳大学一段所涉案例引自Online College.org网站，“Y一代员工的8大优点”（*The 8 Greatest Strengths of Generation Y*），2012年1月9日。

19. 关于视频游戏每分钟会给出多达100个正强化的数据引自position-ingsystem.com网站2009年9月14日发布的博客文章，《正强化和负强化——哎哟》（*Positive and Negative Reinforcement – Oops*），内容援引奥布里·丹尼尔斯（Aubrey Daniels）所著《哎哟！》（*OOPS!*）一书。

20. 关于埃琳·里德的信息引自她发表在《哈佛商业评论》的文章，《为什么有的人假装一周工作80个小时》（*Why Some Men Pretend to Work 80-Hour Weeks*），2015年4月28日。关于玛丽安娜·维尔塔宁的信息引自《哈佛商业评论》的另一篇文章，《实证表明：长时间工作不利于员工的成长和公司发展》（*The Research Is Clear: Long Hours Backfire for People and for Companies*），莎拉·格林·卡迈克尔（Sarah Green Carmichael），2015年8月19日。

21. 关于认可的影响力的数据（14%）引自Deloitte.com网站的文章《认可计划——它们重要吗？》（*Recognition Programmes, Are They Important*？）。

22. 1英尺约为0.3米。——编者注

23. 此前我们采访过哈佛商学院的乔·巴达拉科教授，并将采访内容用于我们所著的《诚信优势》（*The Integrity Advantage*），2008年，吉布斯·史密斯出版社（Gibbs Smith Publisher）。

24. 文中关于教皇方济各的信息引自《华盛顿邮报》（*The Washington Post*），《教皇方济各希望在教廷改革中做到“绝对透明”》（*Pope Francis Wants ‘Absolutely Transparency’ as He Pushes Vatican Reform*），大卫·吉布森（David Gibson），2015年2月12日。

25. 关于餐厅开放式厨房的信息引自《创业家》，《让我们面对现实：为什么商业透明应成为正常现象》（*Let’s Be Real: Why Transparency in*

Business Should Be the Norm），罗伯特·克雷文（Robert Craven），2015年3月31日。

26. 速贷公司的比尔·埃默森引自彭博（Bloomberg）的《这位首席执行官把手机号码给了公司所有员工——是真的》〔*This CEO Gives Every Employee His Cell Number (Seriously)*〕，凡妮莎·黄（Venessa Wong），2012年11月8日。

27. 关于70/20/10的信息引自TrainingIndustry.com网站，《学习和发展的70/20/10模式》（*The 70:20:10 Model for Learning and Development*）。

28. 1英亩约为4046平方米。——编者注

29. 关于梦工厂影业的信息引自托德·亨尼曼（Todd Henneman）发表在《劳动力》（*Workforce*）杂志的文章，《梦工厂动画培育创造力文化》（*DreamWorks Animation Cultivates a Culture of Creativity*），2012年8月4日。

30. 尼采的引言出自《偶像的黄昏》（*Die Götzen-Dämmerung – Twilight of the Idols*），1895年，沃尔特·考夫曼（Walter Kaufmann）和R. J. 赫林达勒（R. J. Hollingdale）译，Handprint.com网站。

31. 关于温弗瑞的信息引自《奥普拉·温弗瑞：全球媒体的领袖》（*Oprah Winfrey: Global Media Leader*），今日美国生命线传记丛书（*USA Today Lifeline Biographies*），2008年，凯瑟琳·E. 克罗恩（Katherine E. Krohn）。

第二章

任务管理：让合适的人做合适的事

2016年，切斯特·埃尔顿（Chester Elton）准备在体育竞技场发表一场主旨演讲，在场的是英国最大的百货连锁店——乐购的9 000名经理人。用焦虑来形容当时公司的规划委员会，那都保守了。组织者希望这次会议能够围绕着公司的宗旨和价值观，实现业务提升的目的，所以他们想做到十全十美。由此，他们前前后后多次修改、润色切斯特的PPT（演示文稿），同时删掉了我们在演示中加入的很多有趣的内容。最后，会务主管卡尔·詹姆斯（Karl James）——乐购聘请的负责此次活动的咨询师——把会议组织者拉到一旁，善意地跟他们说："想象一下，你把布鲁斯·斯普林斯汀（Bruce Springsteen）请到了镇上，但你们告诉他不能弹吉他，不能唱他最热门的歌曲，也不允许任何人在台上跳舞。你们请切斯特肯定是有理由的，那就把他的'吉他'给他吧。"

规划委员会的成员轻笑起来，长舒了一口气，然后大方地承认应该如此。演讲那天晚上，当切斯特走下讲台的时候，会议的主要组织者大声说："太棒了！"

我们讲这个故事并不是因为切斯特喜欢被比作老板。当然，他就是老板，但他并不妄自尊大。重点是：通过解决团队成员间的代际差别，领导者可以提升团队业绩。我们的研究发现，很多优秀的经理人都看到了对直接下属采取定制化管理的巨大回报，因为这可以充分利用他们独一无二的天赋，充分发挥激励因素的作用，并能最大限度地推动他们的职业发展，从而实现团队生产率的提高。

我们将其称为基于个人的定制化管理。

个性化已经成为消费产品和服务的黄金标准。今天，你已经很难再找到不认同这一观点的生意人了。奈飞公司（Netflix）或许比你的伴侣更了解你的收视偏好。在它的1亿订户中，每一个订户的每一次登录都会留下一个独一无二的足迹。流媒体音乐服务商潘多拉（Pandora）和声田（Spotify）提供了个性化的广播电台，改变了人们收听音乐的方式。谷歌（Google）和脸书（Facebook）通过向用户推送个性化广告而赚得盆满钵满。好了，现在该是将个性化作为人才管理的黄金标准的时候了。个性化可以提升客户热忱，提升他们的忠诚度；而在很大程度上，这同样可以提升员工的热忱和忠诚度。人们希望同他们的经理保持一种真诚的关系，希

望在追求他们特定的爱好时会得到鼓励。

传统智慧认为，团队中的所有成员都应得到同等对待，都应被一视同仁，因为这保证了公平管理。恕我冒昧地说一句："无稽之谈！"这是守旧思维，它阻止了领导者依照团队成员的特有动机和能力分派职责。给予人们机会，让他们去解决他们真正愿意解决的问题，这就能带来回报，但守旧思维却让领导者错失了应得的成果。

我们承认，让一个繁忙的经理人全面考虑手下每一名员工的工作风格和特别需求，这似乎是一种过分的要求。坦率地讲，他可能会觉得这很滑稽。了解团队成员的差异，并解决由此产生的挑战，是建立多元化团队的绝佳机会。而在这样一个团队中，员工的热情和技能会得到充分的发挥，进而提升整个团队的集体智慧和生产率。

很多领导者对团队多元化的理解过于简单：性别、种族、宗教、性取向和年龄。但另外一种多元性也是强而有力的：工作风格的差异，或者说人们思考、组织和完成工作的方式的差异。"当团队成员的工作风格都一样时，你很快就会陷入麻烦之中。"生产率专家、《工作简化术》（*Work Simply*）的作者卡森·泰特（Carson Tate）说："比如：如果每个人都采用线性的、分析性的和有计划的工作方法，且都不喜欢被打断，那么实现创新性的新产品开发是不可能的。"[注]换句话说，这就需要有人来做出改变了。

最近我们与碧迪公司（Becton, Dickinson & Co.）——一家拥有5.1万名员工的医疗技术公司——全球持续改进总监格雷格·派珀（Greg Piper）有过一次交谈，他告诉我们说："我不希望团队中的人都和我一样。我想要的是不同的技能组合，不同的思维方式。我承认，这对一名领导者来说是痛苦的。这意味着你要付出更多的努力，因为并不是所有人都和你想的一样。但整体而言，你会拥有一个更优秀的团队。"

极具讽刺意味的是，虽然技术进步大大提升了客户产品和服务的个性化，但却削减了经理与员工的面对面时间。先前的很多面对面的交流，现在已经被共享文件、电子邮件和项目管理计划所取代。借助新技术，经理可以更好地追踪和评估员工的个人表现，但技术取代不了一对一的谈话，因为它无法让你找到员工背后的驱动因素。而同等重要的是，它也无法让你找到让员工失去工作动力的背后的原因。

关于这个话题，最常见的说辞，当然还是与时间有关。一个繁忙的团队领导者怎么可能有时间对每一名团队成员进行定制化管理呢？经理人都面临着巨大的压力，这是事实。目前，很多团队正着力推行扁平化的管理结构和自我管理模式，而随着工作群体规模的缩减，团队领导者也要承担相关

的工作任务，因此，将更多的宝贵时间用于与员工的交流，似乎与当下流行的做法格格不入。那么，让我们来认识一下约翰·普雷（John Pray）。普雷是美国空军（U.S. Air Force）的一名退休准将，现任家庭前线行动组织（Operation Homefront）总裁兼首席执行官。军人保家卫国，而这一组织正是一家致力于帮助军人家庭发展的慈善机构。通常来说，将军们并不是一个和蔼可亲的群体，但普雷的领导风格却不同，他与团队中的每一个人都保持着密切的联系。

“我无法给他们提供像私营部门那样的薪水，所以我就得想方设法跟他们多接触。”他告诉我们，“我妻子说，每个人都有自己的故事。通过了解他们的故事，我知道他们会因什么感到骄傲，同时也知道了他们的志向和抱负。我们这个优秀的组织拥有120名员工，而大多数人都在外地工作。我要努力找到他们背后的工作驱动因素、他们对职业发展的期望，以及什么会激励他们前行、什么会使他们受挫。所有这些都不是一次就能够解决的。它需要长期的承诺，需要建立起最根本的信任纽带。我需要给予他们信心，让他们知道我们是致力于帮助他们成长的。”

如果普雷可以对120名员工进行个性化管理，那么更小规模的团队的领导者为什么就不能做到呢？要知道，大多数团队的规模不及于此，而这些领导者难道不应该与员工有更多的互动吗？

最有说服力的观点或许就是，招募新员工的成本远高于培养现有员工的成本。有估算认为，前者的成本相当于一名员工年薪的150%。“对雇主来说，人才发展投资至关重要，因为这直接影响到员工的去留、敬业度和生产率。”北卡罗来纳大学EMBA项目主任莎拉·佩雷兹（Sarah Perez）说：“特别是千禧一代的员工，他们对学习感兴趣。亦有证据显示，如果雇主无法为他们提供学习和掌握新技能的机会，那么他们可能就会跳槽。”注

但好消息是，人的发展并不会占用经理人大量的时间。很多的团队领导者都采用了下面的一些最佳实践方法。这些方法是可以学习的，而且实施起来也相对容易。它们包括：工作雕塑；以持续评估取代业绩评估；通过经常性的简短谈话来评估员工发展目标的实现情况，共同探讨职业生涯问题；等等。下面我们会详细介绍这些方法。

工作雕塑：定制与动机相符的角色

优秀的经理人总是会想方设法让工作带给员工更多回报。在我们遇到的这类领导者中，很多人都告诉我们，定期与员工进行一对一交流并就他们的职业发展进行探讨是常规动作。毕竟，这是他们能够掌控的少数几件事情

之一。就员工薪酬而言，这可能需要几年时间才会有实质性变化，而当员工出现跳槽苗头时，他们就无法给出更好的待遇或福利（例如：约翰逊，我会给你安排一个更好的牙科计划；我见过你的孩子，确实需要照顾）。经理人能够做的就是帮助员工发展。正如谷歌软件工程经理埃里克·克莱伯格（Eric Clayberg）所说："在技术方面，工程师厌恶微观管理，但在职业发展问题上，他们则希望得到密切的指导。"注

现在，这种做法有一个名称——工作雕塑。

这需要做什么呢？它是一种艺术，即通过打造定制化的职业路径，给员工多增加一些工作动力，并让他们在工作中少受一些挫折。这样一来，你就更有可能吸引和留住人才。有时，这种工作塑造会涉及职责的重大变化，甚至还意味着团队成员的变动及其在另一团队担任新角色，但据我们了解，这种情况是相当罕见的。在大多数情况下，职责或工作场合的较小变动，都会大幅提升团队成员的生产率和忠诚度。

关于工作雕塑，一个简单而又深刻的道理是，当工作可以让人们做更多与其动机相符的事情时，他们就会更快乐，也会将更多精力投入工作中。这似乎合乎逻辑，对吗？但流行的观点是，如果人们对自己的工作不满意，那就需要付出很大的努力才能改变现状，而且员工很有可能会选择辞职，去寻找理想的工作。对绝大多数人来说，这一观点是站不住脚的。大部分人并不需要冒险去跳槽，他们只需要在工作中做出一些小的改变。就与我们交谈过的最快乐的员工而言，他们并没有寻找新的职业路径，他们只是在已有的职业道路上进行了一些方向上的修正。而在这一过程中，经理人扮演了关键的角色。

乔斯·玛丽亚·萨斯（José Maria Zas）是美国运通公司（American Express）负责阿根廷、巴西、墨西哥和拉丁美洲地区的全球卡服务总裁。他对我们说："我会花时间创建团队成员的'个人简介'，包括他们的专业优势、发展机会、个人动机等，这样可以达成最佳效果。我不仅可以了解他们的职业目标，而且也能了解他们的生活目标。通过这种分析，我就可以打造具有互补性的、能相互驱动的团队。"

在哈佛商学院担任MBA职业发展项目联合主任长达19年之久的詹姆斯·沃尔德罗普（James Waldroop）和该项目现任主任蒂莫西·巴特勒（Timothy Butler）提供了进一步的佐证。就该项目的毕业生而言，他们发现，如果工作与植根于个人内心深处的生活利益更契合，那么他们就更有可能选择留在这家组织，而其忠诚度也更高。这些生活利益并不是个人爱好或兴趣，而是他们的工作激情。"植根于内心深处的生活利益虽然不会决定人们擅长什么，但却会驱动人们去做那些让他们感到快乐的活动。在职场

中，这种快乐通常会转化为工作投入。它会让员工保持敬业度，避免他们辞职。”他们说。

这两位博士认为，领导者可以通过这一过程获得竞争优势——不仅可以吸引和留住员工；还可以在招聘中清楚表示，员工个人发展排在其工作场所的优先位置。举例来说，沃尔德罗普和巴特勒就注意到，在招聘他们的毕业生时，那些强调会帮助员工规划和管理其职业生涯的公司，相对于它们的竞争公司有着相当大的竞争力。也就是说，很多MBA毕业生之所以选择这家公司而非那家公司，关键就在这里。

但另一方面，经理人当然也必须要兑现他们的承诺。怎么做呢？

这需要一点点耐心和一些策略。比如，对于酷爱定量分析的销售员，或许可以给他安排一项延展型任务，让他在从事销售工作的同时，参与市场研究。对于那些对创意充满热情的工程师，或许可以让他帮助传讯团队设计新的销售支持资料或用户手册，同样，仍旧保留他的工程主业。

约翰·洛厄里（John Lowery）是总部设在密歇根州、拥有300名员工的应用成像公司（Applied Imaging）的首席执行官。他说，这一过程意味着平时你要多留意员工的言谈举止：“我们有一名喜欢摄影的技术专员，所以在举行公司活动时，我们会请他帮忙拍照。他带来了各种各样的设备，而且工作也非常投入。我们还有一名英语专业毕业的前台服务人员。我们问她是否介意帮我们校对一下公司手册。她说：‘我很乐意。’她给了我们很好的反馈，而且也从中感受到了公司对她的重视。”

哈佛商学院的沃尔德罗普和巴特勒给我们举过一个例子：他们遇到过一个名叫卡罗琳的明星分析员，就职于华尔街一家知名公司，擅长设计先进的定量分析方法。公司高管为留住她，给她提供了高于行业平均水平的薪资和奖金，但令人意想不到的是，她仍然准备辞职。虽然卡罗琳很喜欢分析和数学工作，但她也希望在公司决策和发展方向方面发挥更大的影响力。也就是说，她希望在人员聘用、团队组建，以及如何与公司其他部门更好互动方面，拥有话语权。简而言之，培养他人和担责（我们称之为所有权，即主人翁精神）是她在工作中的激励因素。

这个故事有一个圆满的结局。卡罗琳和她的老板坐下来商谈，并达成一致：卡罗琳担任运动员兼教练员角色，负责研究部门的协调工作。也就是说，她仍以分析员的身份从事本职工作，但同时也在多个跨职能团队中担任领导角色。公司让她参与人员聘用和晋升决策，并参加高管团队就战略发展方向而召开的头脑风暴会议。一年后，公司领导层表示，研究团队取得了前所未有的好成绩，而卡罗琳也很高兴，工作也很投入。

必须要指出的是，这种定制方法针对的是那些真正能够把事情做好的人，而不是那些仅仅想做更多事情的人。某一名员工喜欢做某一项工作，并不意味着他就应该多做这方面的工作，也并不意味着你的团队就需要多做这方面的工作。在某些情况下，我们必须接受这样一个事实，那就是人们未必就擅长他们喜欢做的事情。因此，这就需要考虑两点：一是员工喜欢做这件事，二是员工擅长做这件事，或者说假以时日，他在这方面的能力会得到切实的提升。工作并不仅仅是追求激情。若是如此，那么这个世界上将会有太多的巧克力品尝师和特工。而无论怎么努力，我们两个作者都无法成为职业曲棍球选手或赢得“美国之声”（*The Voice*）的冠军。那些我们非常喜欢但却很不擅长做的事情，我们称之为爱好。

那么，在对团队及其业绩要求最有利的情况下，经理人该如何通过定制工作，进一步激发员工的热情和才华呢？

德勤公司的丹·赫尔弗里希会问团队成员这样一个问题：“你想在什么方面做得更好？”据此来确定他们的核心激励因素。“我想知道他们准备面对的而其他团队却没有机会面对的挑战是什么。久而久之，你就会惊奇地发现，你给他们安排的小任务和给予他们的机会同他们给你的答案是一致的。”

赫尔弗里希给我们举了下面这个例子：在他的团队中，有一名成员在多个工作流中担任核心协调角色。这名女员工对团队工作的进展了如指掌。“但是，”赫尔弗里希说，“她跟我说，她觉得这就像是一个汇报机制。她并没有得到机会，无法从创意或战略层面进行思考。她完全有能力担任指挥一职，而这也是大家公认的。她觉得她受到了限制。”于是，赫尔弗里希让这名女员工去负责一个新项目，给予她自由裁量权，允许她采用创造性的工作流程，而不是追随其他人的步伐、听从其他人的安排。“若非如此，这种职业成长机会是不会出现的。”他补充说。

下面给出的几个问题可以以一种非正式的方式帮助你赢得相关挑战。这当然不是一个完美的清单，但你却可以把它当作具有启发性的思考题去询问团队中的每一名成员。

- 列出工作中你最想做的事情。
- 为什么这些事情会让你充满活力？
- 列出工作中让你感到受挫的事情。
- 为什么这些事情会打击你的积极性？

- 假设你在职业生涯中有3个愿望，那么它们分别是什么？

诚然，这些问题都很简单，但你可以以此为切入点，找到员工工作背后的激励因素。另外一种方法是评估，即我们通常所称的“人格测试”，其中最出名的或许就是迈尔斯-布里格斯类型指标（Myers-Briggs Type Indicator）。该指标是“二战”期间由两位颇有魄力的家庭主妇开发的，意在帮助职场女性找到适于她们性格的工作。后来，心理学家罗伯特·霍根（Robert Hogan）又开发了一个模型，帮助领导者了解员工的性格及员工个人解决问题和应对困境的方法。这就是建立在心理学家威廉·莫尔顿·马斯顿（William Moulton Marston）的研究成果之上的DiSC模型。该模型提供了一个以行为特征为中心的性格剖析系统，这些行为特征包括支配、诱导、依从与合规。此外，在确定团队成员的优点方面，还有其他多种颇受欢迎的测试模型，比如优势识别器（StrengthsFinder）和核心优势（CoreStrengths）等。而在提升团队识别自身情感或其他情感的能力上，也有一些很好的评估方法，比如《成功EQ密码》一书中就有相关介绍。

如果你在过去几年里有过跳槽经历，那么你很可能做过其中一项测试——或许还会屏住呼吸，期待测试结果正常，这样新公司就不会收回它们的工作邀请函了。有60%～70%的新员工表示，他们在入职前接受过某种形式的评估。注

我们的很多客户都使用过这些工具，并在实行中获得了实实在在的好处。然而，有趣的是，有些组织对它们使用的某种评估工具过于热爱、过于信赖，仿佛它就是世界上唯一准确的评估工具一样。我们这么说，并不是抨击某一特定工具。利用任何一种工具对团队成员进行评估，都会让经理人获益匪浅。我们也不是暗示领导者使用众多方式对员工进行测试，绝非如此。我们的意思是，就这些工具而言，它们测量的内容是不一样的。性格测试测量的是谁是员工的核心及员工在不同处境下的种种表现。优点测试测量的是员工的天赋，而情感智力测试测量的则是员工对其他人的理解及他们所表现出的同理心。

早在几年前，我们就注意到，尚未有任何科学方法可以确定人们工作背后的激励因素，或者哪些因素不能激励他们。由此，我们进入评估领域。简而言之，我们不知道该如何帮助我们的客户理解这样的问题：是什么让他们的员工对工作充满热情，又是什么让他们的员工对工作消极怠慢？

在开发了“激励因素评估”测试模型后，我们开始帮助经理人塑造工作。该模型提供了一种诊断方法，可以确定各团队成员的具体工作任务是否与驱动他们的激励因素相符，并会帮助团队领导者发现那些可以提升士气和绩效的改革活动，其中多为微小的改革。此外，还有一个连我们自己也没有

想到的好处，那就是在团队内分享评估结果有助于团队成员了解发生摩擦的原因并改善他们的工作关系。在了解了人们的核心驱动因素之后，员工就可以用一种更体贴的方式相处，这样他们在工作中就会更齐心协力，也会更具同理心。

正如前面所说，我们从不认为“激励因素评估”是团队所需的唯一测试工具。它只是帮助人们测量先前所从未测过的东西，即人们喜欢做什么。

我们在第一章中讨论了人们陆续完成的、成千上万的“激励因素评估”结果，并按时代群组进行了划分。从单个人来看，我们发现他们身上都有一个独特的激励因素的组合，我们称之为“激励指纹”（motivation fingerprint）。在这23个激励因素中，有的人认为团队协作和挑战最有效力，有的人则认为学习和服务最重要，还有的人认为帮助同事发掘他们的才干和潜能很重要。有的人因认可而高兴不已，而有的人则对公开表扬感到羞怯。有的人想要赚很多钱，而有的人则更享受工作的激情和创造性。有的人需要更多的训导，而有的人则对这类帮助敬而远之。

如果团队成员和他们的经理对所有这些不同的激励因素组合有更好的了解，那么他们就可以坐在一起，共同梳理出团队的工作任务并做出相应的改变，为团队成员提供更多追求个人激情的新机会。此外，这还会让他们对彼此的工作风格产生更多同理心，有助于团队成员以更和谐的方式工作。

对于具体的实施过程，我们会通过一个例子来说明。这是我们合作过的一个营销团队，为保密起见，我们对团队成员的姓名进行了更改。我们以表格的形式列出了3名团队成员的激励因素评估结果。我们之所以选择这3个人作为研究对象，不仅仅是因为最终塑造的工作更契合他们各自背后的激励因素，同时也是因为此前他们在与同事的合作过程中遇到过困难。让我们认识一下下面的莫妮卡、克雷格和埃琳。

在与该团队会见时，我们给每个人提供了这样一张表格，上面写着每个人排名靠前和排名靠后的激励因素。我们给了他们一些时间去消化，然后让他们在各自排名前七的激励因素中找出与他人共同的激励因素。这就是相似特征（similarities）。在该案例中，你会注意到，他们3个人靠前的激励因素中都包括“多样性”。团队领导者看到这些结果后就会意识到，要想让这个小组保持工作积极性，她就得时不时地给他们安排一些具有多样性的任务。这是一种很好的宏观学习法。

		莫妮卡	克雷格	埃琳
1	排名最靠前的 7 个激励因素	友谊	多样性	创造性
2		服务	影响力	家庭
3		多样性	学习	学习
4		乐趣	服务	自主权
5		同理心	专长	金钱
6		影响力	家庭	所有权
7		团队协作	解决问题	多样性
8	排名最靠后的 3 个激励因素	声望	培养他人	团队协作
9		社会责任	乐趣	同理心
10		金钱	金钱	社会责任

接下来，我们要求该团队在各成员排名前七的激励因素中，挑出每个人的特有因素，我们称之为“独特因素”（uniques）。比如，该团队指出，莫妮卡是唯一将友谊、乐趣和同理心列入七大激励因素清单的成员。事实上，莫妮卡及其团队也一致认为，她是受这些概念驱动的。现在，假设我们是这个团队的经理人，且必须安排一个人去参加一个旨在搭建关系的社交活动，我们会挑选谁呢？显然，让莫妮卡前去参加是相当明智的。她很有可能带回一些重要的潜在客户，而且她也非常乐意做这样的事情。

接着，该转向克雷格的测试结果了。他的独特激励因素是“专长”和“解决问题”。事实上，克雷格和整个团队对此也非常认可。如此一来，作为经理人，我们会让谁去解决下一个棘手的客户问题呢？克雷格自然是理想人选。而其团队也一致认为，在跟进或迎接挑战方面，没有谁比他更合适了。

现在该到埃琳了。她的独特激励因素是创造性、自主权、金钱和所有权。我们问该团体，如果他们需要一个新的重大创意，那么这个任务会安排给谁。毫无疑问，所有人都认为是埃琳。给她一种归属感，给她一些时间、空间，看看会发生什么。

再接下来，我们要求该团队考察一下我们所称的“警惕因素”（cautions）。这是危险信号，即人们背后的激励因素可能会因工作分派而导致问题的产生，或者团队运转出现问题。团队中存不存在因激励因素差异而产生的摩擦呢？因为对一个人来说排名靠前的激励因素，对另一个人来说可能排名靠后。从这3个人开始，讨论变得激烈起来。

说点题外话，讨论中的发现之一就是经理为克雷格制订的职业规划并不理

想。这位经理有意培养他，并希望在自己晋升或转岗（在她这个层级，这种情况较为常见）之后，克雷格能够接替她的位置。问题在于，培养他人在克雷格的激励因素排名中非常靠后，排在倒数第三位。后来，我们私下问他的经理，克雷格是否真的愿意管理别人。这位经理对此犹豫不决，她不知道情况到底是怎样的。于是我们请克雷格加入对话。他知道他有可能成为团队经理。虽然金钱是他排名最后的激励因素，但他不会对加薪说不。而且，他还认为，职务晋升是一个自然的发展路径。然而，在我们的追问下，他承认管理别人非常费力，甚至还会使人产生挫折感。当我们让他描述工作中最糟糕的日子时，他说他在工作中经常指导年轻的员工，告诉他们在项目中所扮演的角色，而且还要处理项目团队中棘手的个人问题和冲突。这样的日子让他很不爽。但当我们问及他最开心的日子时，他一下子精神起来。那样的日子很轻松，通常是外出会见客户，帮助解决他们的问题，这让他看起来像个英雄。他喜欢而且也擅长做这样的事情。

那么，克雷格会成为一位优秀的经理人吗？有可能。他也许能做到。但我们告诉他的现任经理，这可能会让克雷格痛苦不已，甚或导致他精疲力竭。而且，他的员工可能很快就会发现，他并没有把心思放在工作上。所以，当我们和克雷格及其经理坐在一起时，我们问：在让他继续作为一名独立工作者（他的工作非常出色）的同时，有没有可能通过其他方式实现其职业发展？在不用管理别人的情况下，他能不能接受其他任务，扩大工作范畴，承担更多责任，并赚更多的钱？在经过一番讨论和早期的犹豫之后，这位经理表示，如果克雷格能够发挥他的作用，那这是可能的。其中一个想法就是让他接手一些社交媒体的工作，当时这部分业务外包给了其他公司。这将意味着学习新技能（克雷格是渴望学习新技能的，学习是他排在第三位的激励因素）。讨论期间，克雷格非常投入。各种想法随之而出，而且他很快就做出了一些承诺。当时，两人的讨论还处于情况考察阶段，提出想法，然后集思广益。但克雷格感受到被重视，他的声音被听到了，而这位经理也愿意就工作安排开展调研，因为她知道这对她的团队乃至整个组织都是有益的。

几个月后，当我们再回过头来看时，克雷格的技能组合已经开始朝着更多元化的方向发展，而他和他的经理人也进行了多次更鼓舞人心的职业发展讨论。这位经理对克雷格后来的工作充满了信心，而克雷格的薪水想必也会随之增加。

重新回到之前的团队会议中。该团队发现的其他“警惕因素”帮助埃琳、克雷格和莫妮卡找到了他们与其他成员难以融洽相处的原因。他们都很尊重彼此的工作，但同时他们也发现，他们在工作中有时会激怒对方。然而，他们却不清楚这其中确切的原因。通过测试结果的对照，他们一下子豁然开朗了。

他们首先注意到的是，对莫妮卡来说，乐趣是一个排名非常靠前的激励因素（位居第四），但对克雷格来说它却是排名倒数第二的激励因素。这两人意识到，这是他们之间产生摩擦的根源之一。在开会时，莫妮卡会开玩笑、讲故事，也会问及其他人工作之外的生活（毕竟，友谊是她排在第一位的激励因素，同理心亦排在第五）。在会上，她追求乐趣，喜欢社交，富于同理心，且一向如此。这时，克雷格就会用手指敲敲会议室的桌子，说："我们能不能把重点转到工作上？"

几个月后，我们对这两人进行了一次回访，他们的关系已经得到改善。在了解了克雷格的激励因素之后，莫妮卡认识到，在与他一同开会时，她需要把更多的注意力放在手头的工作上，否则他就会感到受挫。至于克雷格，他告诉我们说，他真心希望莫妮卡能参与他的项目，因为莫妮卡了解每一个人，而且有着各种各样的想法。所以，他开始尝试打造自由而轻松的氛围。这样一来，莫妮卡在工作中就会更加投入。这种简单的理解大大改善了彼此之间的关系。他们或许不会成为永远的好朋友，但现在他们已经能相互理解，并认为彼此都会给团队带去多元化的、具有重要意义的动力和技能。

我们讨论的最后一个"警惕因素"是金钱。埃琳把它排在激励因素的第五位。我们告诉她及她的团队，这不是坏事，绝对不是。反过来，她向我们介绍了她的背景：她成长在一个贫寒的家庭，金钱意味着安全感。这或许就是团队中其他人所指出的，她对每一分钱都很看重的原因所在。

这却引起了我们的注意：金钱对埃琳来说是一个重要的激励因素，但该团队并没有重视它。

克雷格负责了很多项目，而大部分预算也都是由他管理的。坦率地讲，该团队花起钱来就像富家子弟，一点儿也不知道节约。从克雷格的激励因素中可以看出，金钱是排在最后一位的。这并不是说克雷格不喜欢钱或不想要更多的钱，而是他"拿不到"钱。我们不是指公司无情，也不是暗示克雷格无能。相反，他是一个很聪明的人。金钱对他来说并不是一个需要花很多时间去关注的事项。他告诉我们说，在个人生活中，他的妻子掌握家中财权，并负责报税事宜。我们同他的主管在线下谈过他的职业发展（即如何在不管理其他人的前提下实现职业目标），他对自己的年薪只记得一个大概的数字。关于他的问题的讨论，最切题的一点或许就是，在任何一个时间节点，他都不清楚团队的预算剩余，更不用说其他更复杂的事情了，比如他们团队是否在每个项目上都赚到了钱。

简而言之，他可能不是一个适合管理预算的人。

你会发现，对莫妮卡来说，金钱也是排在倒数第一位的激励因素。当我们

问该团队，莫妮卡是否适合做预算管理工作时，没有一个人认为那是一个好主意。友谊是她非常重要的激励因素。通常情况下，她也想用她认识的人来做团队的外部项目，成本自然会很高。莫妮卡轻笑起来，并羞怯地点头表示同意。她无论如何都不想接手这项工作。这对她没有诱惑力。

最终，团队将目光转向了埃琳。至此，情况看起来已经非常明朗了。在谈及预算管理的时候，他们意识到如果由埃琳负责，那么她会像照看自己的钱一样照看团队的每一笔开支，她会通过项目竞标最大限度地降低成本，并确保所有一切都维持在预算之内。后来的事实也证明，开支确实得到了控制。至于克雷格，他现在有更多的时间去做他喜欢的事，即服务客户，而埃琳也觉得她为团队成功做出了重要的贡献。

不可否认，我们简化了这个团队提升的过程。但事实上，这也只是一个特例。他们3个人都超级聪明，对学习持开放态度，并渴望改变，以推动团队及自身的发展。不幸的是，很多团队抗拒变革。但正如西奥多·罗斯福（Theodore Roosevelt）所说："做正确的事为最优，做错误的事为次优，而什么事也不做则最为糟糕。"简而言之，你必须去尝试。

我们发现，类似于这样的诊断过程可以显著提升各类团队的绩效。它可以帮助经理人改变管理方式，使之更契合其直接下属的激励因素，并在工作安排上做出相应调整，其中也包括为员工提供新机会等。同时，它也可以帮助团队成员更好地管理他们的职业生涯，让他们把精力放到他们最热爱的工作上。当然，这也提供了机会，让员工及其老板更专注地讨论可能做出的改变。

对温迪公司丹佛事业部的副总裁黛安娜·韦德（Diane Weed）来说，这个过程让她受益匪浅。早在三年级时，老师就告诉她说，她是一个天生的领导者。自此之后，这颗种子就在她心里埋下了。今天，韦德的8名直接下属管理着公司在落基山地区的所有餐厅及其中的数千名员工。她把自己的"激励因素评估"的结果同团队成员的测试结果放到同一个表格中（就像我们看到的那个表格一样），考察其中的相似特征、独特因素和警惕因素。

"现在我知道，我的激励因素是怎样对其他人产生积极或消极影响的。"她说，"比如，压力是我排名最靠前的激励因素，我喜欢那种严格的截止日期要求，这会让我感到兴奋。但压力对我的一名下属来说却是排名最靠后的激励因素。现在与她互动时，我已经很注意这一点，因为我希望她能发挥最大的潜能。我知道，在回应相关要求时，她更希望有充裕的时间。如果是安排临时任务或提出某种特别要求，那就会给她增加额外的压力和负担。这种情况下，她很难交付最好的工作成果。"

事实上，在与韦德团队会见时，那位把压力排在激励因素后面位置的团队成员告诉我们，基于测试结果而产生的顿悟“拯救了我的职业生涯”。

韦德补充说，另一个让人大跌眼镜的测试结果是，在她的8名团队成员中，有7名将学习作为排名第一的激励因素；而对韦德来说，这却是排在后三位的激励因素之一。“在安排会议议程、提出个人发展理念等方面，我必须要多注意，以确保团队成员能够获得学习和成长的机会。”她说，“现在，我鼓励团队成员就特定书籍和商业文章展开正式讨论。我还拿出专门的时间，用于加强团队成员之间的日常互动，便于他们学习彼此的经验。这带来了积极的结果，无论是个人还是团队都取得了很大的进步。”

无论我们管理的是快餐领域、高科技领域还是医疗保健领域的团队，我们都必须要清楚一点，那就是我们最重要的资产随时都有可能出走，并成为竞争对手公司的一员。要想留住优秀人才，我们必须要知道他们工作背后的激励因素是什么，并在此基础上为他们塑造工作。而这，对员工个人和整个组织来说都是有益的。

保持一对一绩效评估

基于个人的定制化管理涉及两个方面的内容：一是解决团队成员在日常工作中的热情问题；二是评估每一个人的工作绩效，并通过持续谈话帮助其提升绩效。研究表明，当团队成员对彼此的能力和工作水平充满信心时，团队的表现就会更好。这非常有道理。而当团队成员知道每个人的绩效都会被认真评估时，这种信心就会增强。[注]南加州大学（University of Southern California）教授理查德·克拉克（Richard Clark）说：“当人们对团队中一名或多名成员的能力持怀疑态度，而任务的完成又不得不依赖于他们的能力时，他们的工作积极性就会大打折扣。”[注]克拉克的结论得到了谷歌开展的“亚里士多德项目”的印证，后者发现，高绩效团队中的一个核心因素是团队成员对彼此能够履行承诺和完成工作充满信心。

我们发现，如果员工得不到彼此的支持，就会出现一种“反激励效应”。如果团队中一名或多名成员表现不佳，通常就意味着其他人要给他或他们收拾烂摊子，这样整个团队的表现就会大打折扣。这会损害团队的合作声誉，拖累团队领导者，并会伤及一些显性结果，比如奖金、加薪等。对于这样的后果，又有谁会感到不沮丧呢？所以，优秀的团队领导者都会密切关注其成员的个人表现问题，会对问题的根源进行认真评估，并以一种关心、同情但却高效的方式给出具体的改进意见。

碧迪公司的雷格·派珀每隔一周都会在团队内部开展一对一的绩效评估活

动，时间为30分钟。尽管他所有的团队成员都在外地办公，地点遍及美国、墨西哥和英国。"'你想谈点什么'一直都是我问的第一个问题。"派珀说。

对于这种经常考核的价值，绩效管理公司巴特沃斯（Better Works）提供了一个颇令人惊讶的数据。该公司开展的研究发现，每周就目标进展与经理人进行会谈的员工，其实现目标的概率是其他员工的24倍。想想这是一个多么不寻常的发现。即便达不到24倍(注)，即便只是它的零点几，你的时间投资的回报也是非常可观的。我们假设一下，研究人员在计算数据时错位了一个小数点（这个假设只是为了好玩而已）。每周进行考核的员工，其实现目标的概率仍是其他员工的两倍多。这个理由难道还不足以让你提高团队中一对一考核的频率吗？

如果经理人不采用这一积极、主动的方法，那么随着时间的推移，几乎可以肯定地说，团队士气会受到打击，团队绩效也会受到影响。人们倾向于抱怨别人，而这种抱怨可能会导致团队关系失调。有的人甚至会有意识地偷懒，因为他们看到其他人这样做，但却好像没有受到惩罚。基于这些原因，克拉克建议说："提高团队积极性的一个重要方法就是，让团队成员知道组织会评估每一个团队中的每一名成员的个人贡献，而不是仅仅评估整个团队的成绩。"而这就意味着利用个人绩效评估的标准程序：年度绩效评估。对吗？

在过去，如果运用得当的话，正式评估的确有助于推动员工的发展。但在很大程度上，这依赖于评估工作的实施精神及员工绩效考核所体现出来的建设性和事实依据。如果正式评估的目标是为员工提供反馈，并为他们确立未来一年的具体的行动步骤，这无疑是值得称赞的。如果这一程序被用于确定以何种方式提升员工的技能和经验，以达到帮助他们成长的目的，那我们更是无比地支持。但是，这种评估方法存在很多问题，近年来也是颇受诟病。通用电气（GE）、奥多比（Adobe）、微软（Microsoft）、普华永道（PwC）、盖普（Gap）、埃森哲（Accenture）、德勤、奈飞等知名公司已经确定，要么对年度绩效评估进行重大调整，要么完全放弃这种做法，取而代之的是其他可以评估员工绩效且有助于员工发展的程序。而与年度评估相比，它们更及时、更频繁且更能为直接主管所掌控。

我们称之为"持续评估"。

这一变化的最大原因：在今天这样快速变化的商业环境中，年度考核或半年度考核已无法应对团队面临的变化，也无法帮助团队成员应对这些变化。在这个波动的、不确定的、复杂的和模糊的世界里，人们需要更多的定期反馈和指导——尤其是那些年轻员工，他们不愿为了解自己的优点或

需要改进的地方而等上一年的时间。

这种绩效考核不仅考核频次太低，而且在通常情况下，执行得也很差。我们中有多少人——无论是考核者还是被考核者——没有见识过这种考核的负面作用？芝加哥大学（University of Chicago）教授、考核流程专家凯文·墨菲（Kevin Murphy）声称，评估通常是焦虑和烦恼的来源，而非有用信息的来源。宾夕法尼亚大学沃顿商学院（Wharton School of the University of Pennsylvania）教授彼得·卡佩利（Peter Cappelli）对这类评估中的反馈有过细致的观察。在他看来，即便反馈是公平的，通常也会对员工产生不利的影响。“人们天生过于关注负面结果。所以，‘公允的’反馈总是会让我们把注意力放到不好的方面。”人力资源专业人士也对此持批评态度。希伯森咨询公司（Sibson Consulting）开展的一项调查显示，在受访的人力资源高管中，58%的人将他们的组织的绩效评估体系评定为C级或C级以下。

对于这种考核，《快公司》（*Fast Company*）提供了一个特别糟糕的评价版本。在接受该杂志采访时，谷歌人力运营高级副总裁拉斯洛·博克（Laszlo Bock）毫不避讳地说，年度评估是“一个建立在规则基础上的官僚主义流程，它只是为了存在而存在，实际上并不会改变人们的绩效。员工厌恶它，经理厌恶它，甚至连人力资源部门都厌恶它”。加州大学洛杉矶分校（UCLA）研究员塞缪尔·卡尔伯特（Samuel Culbert）更是在书中表示，要废除绩效考核这种做法，他称它是“加在美国公司头上的一个诅咒”。

当然，如果你所在的公司开展这种年度或半年度评估活动，你是无法避开的。而你可以做的，就是尽可能地让这些考核变得更有建设性。更重要的是，要与你的团队成员举行经常性的、一对一的持续评估会谈，讨论他们每周的工作绩效和工作安排。此外，我们还推荐其他的定期会谈，用以讨论每一名员工的职业发展目标。这种会谈不应拘泥于形式，不宜过于正式，以减少员工的焦虑情绪。不过，严格规范也是要有的。

愿望谈话：及时调整员工的“航向”

愿望谈话是指与团队成员就职业发展主题而召开的简短的、定期的会谈。我们知道，与团队中的每一个人都进行这样的谈话，或许会给人这样一种感觉，即会浪费大量的时间。如果会谈组织不规范或主题不明确，那么这种情况的确会发生。首先要了解一点，这样的会谈，时间没有必要过长。大多数经理人将时间设在15～30分钟，具体时长取决于员工的需要。如果谈话时遇到重大问题，时间可以适当延长，但这种情况较为罕见，因为愿望谈话毕竟不是纪律会、项目进展会或规划会。愿望谈话只有一个主题，

那就是帮助员工打造职业生涯。试想，哪个员工会不愿意参加这样的会谈呢？

一般情况下，经理人最好一个月同直接下属进行一次这样的愿望谈话，而与跨层级员工的愿望谈话，一年可以进行一到两次。在一些员工高流失率领域，如零售、酒店管理、食品服务、客户服务、医疗保健等领域，经验告诉我们，每周与直接下属进行一次这样的愿望谈话，可以大幅降低员工流失率。

愿望谈话并不是为了考察员工的日常绩效与目标达成情况。它聚焦的是职业发展，你可以据此定期了解员工在学习和成长方面的目标，并帮助他们取得进步。之所以称为“愿望谈话”（或其他类似名称），是因为它有助于员工进一步认识到，谈话的目的不是为了对他们进行微观管理，也不是批评他们的日常行为，而是跳出日常工作的窠臼，与他们一起眺望未来。或者更进一步，帮助他们设计个人发展路径。

这种谈话不是为了奖励或惩戒员工，而是为他们的个人发展提供便利条件。在绩效评估中，除了给出分数，你或许没有其他选择。但在这样的谈话中，你可以提出问题，而员工也需担心你会打出一个不利于他们的考核分数。我们发现，如果以一种真正对话的精神——相互交换意见并一起探求发展路径——开展这样的职业发展对话，那么人们更愿意敞开心胸，讲述他们遇到的困难、他们的动力、工作中产生摩擦的原因、团队运营中的问题等。据我们了解，这种做法在所有层级的员工中都大受欢迎。同时我们还要指出，这对团队中的千禧一代的员工来说似乎更有激励作用，也更有助于他们的职业发展。

加州比萨坊首席执行官杰勒德·约翰·哈特是一位善于鼓舞人心的领导者。他告诉我们说：“在我们公司，最优秀的领导者会专注于帮助每一名团队成员，而且这种帮助会超越后者的预期。”作为愿望谈话的一部分，哈特建议手下的总经理和其他经理人认真倾听员工的声音，并试着了解员工的世界，了解他们面临的挑战、他们的职业发展目标等。由此，他提倡经理人“与他们的员工就未来发展、相关前景等问题进行谈话”。他指出，有时候这些谈话会帮助经理人做出航向调整，避免员工因不切实际的预期而遭受挫折。“经理人可以帮助团队成员认识到，为什么现在他们不可能得到他们想要的一切。”他说。

另一方面，与团队成员进行职业谈话有助于识别经理人的那些可以移除的障碍。哈特说：“一个重要的举措就是考虑是否存在妨碍个人发展的因素，然后解除这类镣铐。在加州比萨坊，我们鼓励员工要有大的梦想，要在各自的工作中做出成就，这一点对我来说是非常重要的。我们的主厨已经在这里工作20年了，他帮助我们重新规划了菜单。在菜品创新和灵感

上，我们鼓励他追求自己的梦想，而这一点对他也有着非常大的激励作用。真的很神奇。”加州比萨坊的菜单令人耳目一新，包括重新致力于开发手工制作的工匠比萨；在独特而新颖的餐盘中心摆放特色菜品，比如大比目鱼和牛排；还有由新鲜时令食材制作的手工鸡尾酒。所有这一切都让加州比萨坊再次成为广受食客欢迎的时尚餐厅，员工在工作中找到了更多的乐趣，股东也有了更多的利润。

建立信任：第一时间阐明规则

为确保这些专注于职业发展的会谈的建设性精神能被员工所理解，为确保每一次愿望谈话都富有成效，就要讨论这个过程的意图，并在第一时间设定基本规则。在最开始召开这样的会议时，要让员工知道你会采用一种平衡、兼顾的方法：既要照顾他们的职业发展，又要照顾团队和组织的需要。经理人还必须要强调，在员工的职业发展过程中，虽然他们会积极参与，但对于个人的成长或职业规划，最终还要由员工自己负责。相应地，员工也要清楚，在这样的谈话中，他们是被期望公开分享各自的志向和抱负的。而且，在任何时候，他们都要寻求有助于他们发展的机会与资源。在个人成长问题上，员工要时刻保持主动，而不是仅仅等着经理为他们出主意。

作为经理，要致力于帮助员工寻找合适的培训机会，分派有助于他们个人发展的工作任务，并帮助他们建立组织内的人脉关系，扩大人际网络。同时，经理还要讲明组织的未来发展方向，帮助员工识别机会，让他们掌握未来可能用到的技能。而随着时间的推移，经理还要留意员工的职业发展目标有无变化。

要清楚表明，愿望谈话将会成为一个提供持续反馈的论坛，这意味着有些事情可能会让人多少感到不适，因为涉及的一些职业问题说出来可能不太好听。经理要明确告诉员工，他们是本着具有建设性的讨论精神和解决问题的精神提出这些问题的。要让员工预先知道，他们既要接受好消息也要接受坏消息，这有助于调整预期，建立信任关系。

苏珊·雷利·萨尔加多（Susan Reilly Salgado）是专注于学习和咨询业务的酒店商数公司（Hospitality Quotient）的执行合伙人，她说：“很多年前，我遇到一位非常好的老板。初次见面，他的第一个问题是：‘你喜欢收到反馈吗？’他的这个问题让我以一种最适合自己的方式和他建立起了互动关系的基本面，同时它也开启了一种交流方式，让我有机会表达自我——分享我的个人偏好和不安全感。(注) 对我来说，收到他的反馈就像是微风拂面，对他来说亦是如此。时间久了，我甚至会问他：‘你喜欢收到反馈吗？’我们由此建立起了信任基础，而直到今天，这种信任基础也还是我们

之间的关系的奠基石。”

如果某一名员工脸皮薄——这种情况并不少见，那么在谈话时，经理采用的方式可能就要婉转一些，时间也可能要长一些。这并不意味着该员工无法实现职业发展，它只是意味着经理要给予更多的关注，比如多了解该员工的敏感触发因素等。但无论一名员工的脸皮有多薄或多厚，在给出不好听的反馈时，经理还是要多站在员工的角度考虑。你可以简单地说一些鼓励性的话以帮助缓和紧张的气氛，比如“我知道我这样说可能会让你感到受挫，对吗？”更重要的，经理要通过发问，鼓励员工成为解决问题的参与者，比如“你在这方面有什么想法？”

最后一点，在富有挑战性的职业发展谈话结束后，我们发现有两个收尾问题是会产生深远影响的。这两个问题是：你觉得今天有哪些地方是对你不公的吗？我有没有说过让你觉得自己不受重视的话？如果员工的答案是肯定的，那么你就有了一个机会，可以将问题扼杀在萌芽之中。

有效对话的8个要素

为确保愿望谈话保持在正常轨道上，我们建议设立一个简单的架构，并指定一个日期，比如每个月的第一个星期二。当然，经理人也可以按照自己的方式安排这些会谈。但我们发现，良好的基本模式应该是下面这样的。

事先准备。谈话前一天，先给员工发一封邮件，简单列出你认为应该覆盖的事项清单，然后再问一问他们想要讨论的话题。另外，翻阅上次记下的谈话重点，这会让你迅速进入状态，不用再花5分钟或10分钟去了解相关情况，也不会给人留下一种毫无头绪的感觉——更糟糕的是，这会让员工觉得你根本不重视他们的问题。记住，如果时不时地取消这些谈话安排，那么它们的效力就会大打折扣，而且还会伤及员工的积极性。

选择员工中意的地点。会谈时谈的是他们的职业发展，而不是你的职业发展，所以要问一下他们是否愿意去餐厅喝杯苏打水或咖啡，是否愿意出去走一走，是否愿意在你的办公室、他们的办公室或会议室会面。不要挤占大家的业余时间去喝酒。在任何可能的情况下，要面对面地进行会谈。如果员工是远程办公，可以选择视频聊天，切勿打电话。

设置预期结果。如果你刚刚开始启动这样的会谈计划，在目的不明确的情况下，有的员工可能会做最坏的打算（比如，我要被批评了）。要让他们知道，会谈主题与他们的职业有关，与他们心中的发展方向有关。如果你们之前有过交流，那么在最初的几分钟里，快速概述一下上次谈话的内容，然后按照时间安排，共同设定一个简短的议程。确保会谈不会给人一种被胁迫的感觉，要彰显积极性。如果你想批评某一名员工，那么就要另

找时间讨论相关问题，要把它同愿望谈话区分开来。

利用个人发展计划。要有一个路线图，但没有必要设计得很花哨，也不用添加饼图和柱状图，简单一张纸就行，只要让你知道每一名员工的目标、他们正在推进的发展计划等即可（后面我们会详细讨论）。因为你是为他们制定目标和提供机会，所以首先要从短期目标开始，然后再一步步转向中长期目标。

少讲一些。如果你一直滔滔不绝地讲，无话不谈，那么这是你的会议，而不是他们的会议。在谈话时，你应该问问题，帮助他们设计切实可行的职业发展目标，并提供简要的指导。对于那些不爱说话的员工，你可能需要延长讨论时间，但目的是让他们畅谈，让他们感受到你的重视，而不是你讲他们听。

不要打断员工的讲话。要让你的员工感到你在整个会谈中都是全神贯注的。这意味着你要把门关上，还要关掉手机。一位演员朋友跟我们讲过他与伟大的安东尼·霍普金斯（Anthony Hopkins）在一起时的一个场景。他发现，霍普金斯最引人注目的一点就是，无论和谁交谈——从灯光师到临时演员等，他都会全神贯注地倾听。如果导演或制片人想打断他，他会很有礼貌地让他们等一下，然后继续听人讲完。这种对他人的尊敬，是我们的那位朋友永远都不会忘记的。

不要以消极的方式结束谈话。员工可能还会记得你在之前的谈话中给出的建设性的批评意见——毕竟，这是人的本性。但如果你以一种积极的方式结束会谈，那么效果可能会更好。

跟进。尽快写一封邮件，列出所讨论的问题、所做出的决定，以及任何你要求他们加以考虑的建设性意见和建议。你也可以在附件中添加更新后的个人发展计划。邮件内容要简洁，要传递积极的能量。

从个人计划中洞悉员工的需求注

在这一过程中，有可能会出现只见树木不见森林的情况。也就是说，谈话主题仅限于短期目标和日常工作问题（树木），缺乏对长期目标（森林）的讨论。这并不是愿望谈话的本意。这时，我们就需要个人发展计划了，它有助于经理人将重点放到员工的追求上，同时又能把员工的进步与团队乃至组织的目标关联起来。

个人发展计划没有必要做得很花哨。最好的版本通常只用一页纸，且包括以下内容。

- 员工在工作中希望多加利用的激励因素和特长：

____

____

- 职业目标和追求：

____

____

- 实现目标所需要的技能、教育、经验或支持：

____

____

- 2～3个发展行动，给出时限并列出相关人等：

____

____

经理人可以事先打印出每一名员工的个人发展计划，以此指导愿望谈话。在每月会谈结束之后，还要更新员工的发展计划，然后通过邮件反馈给他们。

每年发起1～2次越级谈话

在与跨层级员工进行会谈时，一定要搞清楚一点，他们为什么要和看似让人胆怯的老板的上司进行谈话。你应该将重点放在员工的职业发展上，而不是他们的日常工作安排上，因为对于后者你可能并不是非常了解。同样，在给予建设性反馈方面，你的相关意见和建议通常也少于你的直接下属。但更多的鼓励、更多的想法和对公司发展的整体描述，有助于让员工了解他们所掌握的技能在将来的用武之地。当然，高级领导者也要认真倾听。

要确保经理知道你要和他的员工进行会谈，并在会见该员工前，从你的经理那里获取一些反馈。高级领导者的本意并不是为了破坏该员工的直接主管的威信。早前在企业工作时，我们的一位高级经理就同我们的直接下属

举行过这样一次会议，当然主要责任还是在于我们。在谈话期间，我们的这名员工对我们为他制订的一份发展计划提出批评，而大老板却说“不用担心，记住，你是为我工作，而不是为切斯特和阿德里安工作”。的确，从理论上讲，我们所有人都是为这名高级经理工作，但我们负责他的日常管理工作，而他所在团队的成员经常受挫，因为他总是无法兑现承诺。此外，工作期间，他还经常前往各高管的办公室，同这些领导者闲聊，而且一聊就是几个小时，这是非常糟糕的。我们试着对他进行劝导，而且也没有向那名高级经理反映实情，以免伤及他的声誉，但这样做是不对的。我们的错误在于没有披露该员工的发展计划，而大老板的错误则是让该员工觉得他可以不受我们的直接管理。总之，这都无助于问题的解决。

但不管怎么说，跨层级谈话带来的积极效果绝对超过由此产生的负面效果。事实上，以此种方式开展的基于个人的定制化管理是大有裨益的，高级经理人应尽量抽出时间，每年与跨层级员工进行一到两次的愿望谈话。在这方面，凯瑟琳·科尔（Catherine Cole）就做得非常不错。科尔是美国运通公司在佛罗里达的执行客户关怀集团的负责人。她坦承，对那些与老板的上司鲜有交流的员工来说，这种谈话可能会让人感到胆怯，所以她会在交谈中提出一系列问题，用以引导谈话，确保他们畅所欲言：谈谈到目前为止你在美国运通的经历？在过去一年里，有什么经历使你实现了成长和进步？讲一讲每天的工作中让你愉悦的一两件事？是什么让你想按“贪睡按钮”？在会谈结束时，她说她会充分考虑会中谈及的所有问题，并尽可能地为员工提供帮助。注

科尔的直属员工（以及跨层级的员工）是幸运的，因为他们的经理会拿出时间来了解他们的成功和挫折，她是真心希望推动他们的职业生涯向上发展，帮助他们成长。这就是最好的基于个人的定制化管理。

---

1. 关于卡森·泰特的信息引自她发表在《哈佛商业评论》的文章，《多元化的工作风格有助于提升团队绩效》（*Differing Work Styles Can Help Team Performance*），2015年4月3日。

2. 关于莎拉·佩雷兹的信息引自北卡罗来纳大学凯南-弗拉格勒商学院网10.站文章，《人才发展的投资回报》（*The ROI of Talent Development*），查德·瓦莫斯（Chad Vamos），2014年6月26日。

3. 关于埃里克·克莱伯格的信息引自《谷歌教你如何管理工程师》（*How Google Sold Its Engineers on Management*），《哈佛商业评论》，大卫·加文，2013年12月。

4. 关于沃尔德罗普和巴特勒的信息引自《工作雕塑：留住最优秀的员工

的艺术》（*Job Sculpting: The Art of Retaining Your Best People*），《哈佛商业评论》，1999年9——10月刊。

5. 关于60%～70%的雇主采用性格测试的数据引自TheGlassHammer.com网站，《卓越领导力：管理和领导工作场所中不同性格的员工》（*Better Leadership: Managing and Leading Different Personalities in the Workplace*），尼基·吉尔摩（Nicki Gilmour）。她引用的是德勤的伯尔辛的数据。关于绩效考核的数据和引用源自《华盛顿邮报》，《研究发现几乎每一个人都厌恶绩效考核》（*Study Finds that Basically Every Single Person*

6. Hates Performance Reviews），杰纳·麦格雷戈（Jena McGregor），2014年1月27日；《华尔街日报》，《人力资源高管：绩效考核意义不大》（Human-Resources Executives Say Reviews Are Off the Mark），乔·莱特（Joe Light），2010年11月7日；《纽约客》（*The New Yorker*），《绩效考核的反作用力》（*The Push Against Performance Reviews*），乌希尼·瓦拉（Vauhini Vara），2015年7月24日；以及Knowledge@Wharton，《该不该抛弃绩效考核？》（*Should Performance Reviews Be Fired?*），2011年4月27日。

7. 关于南加州大学理查德·克拉克教授的信息引自他的论文：《提升个人和团队的工作积极性》（*Fostering the Work Motivation of Individuals and Teams*），2003年。

8. 关于绩效管理公司巴特沃斯的数据引自《快公司》，《为什么年度考核将趋于消失？》（*Why The Annual Performance Review is Going Extinct ?*），克里斯·达根（Kris Duggan），2015年10月20日。

9. 关于苏珊·雷利·萨尔加多的信息引自她发表在《公司》的文章，《为什么不应一视同仁地对待所有员工？》（*Why You Shouldn't Treat All Employees the Same ?*），2014年10月29日。

10. 关于个人发展计划（IDPs）的数据引自TheBalance.com网站，《针对工作繁忙的经理人的个人发展计划样本》〔*Individual Development Plan(IDP) Samples for Busy Managers*〕，丹·麦卡锡（Dan Mc Carthy），2016年10月12日。

11. 关于凯瑟琳·科尔的信息引自我们所著的《全押》，2012年。

第三章

效率管理：让新员工更快、更聪明地工作

在情景喜剧《宋飞正传》（*Seinfeld*）中，乔治·科斯坦萨（George Costanza）去面试一份工作。人事部经理说他要外出，回来后决定是否录用。神经质般的乔治一时被自信冲昏了头脑，决定在该经理外出期间就去上班。但问题是，乔治根本不知道自己的职责是什么，而当公司把“潘世奇文件”（Penske File）项目交给他的时候，他找不到任何头绪，只是把文件塞入一个折子式文件夹中。结局当然并不理想。

正如该剧一贯的表现立场一样，问题出在乔治身上。但在与我们有过交流的人中，很多人都表示他们初到新团队的经历并不美好。团队希望他们尽快进入状态，但他们往往不清楚自己要承担何种职责，也鲜有人为他们介绍与之共事的关键员工。

最近的一项关于新员工的调查显示，仅有39%的受访者表示他们在入职一天后就充分了解了他们的工作要求；而在入职3个月后，表示对组织的预期已有清晰认识的人也只不过略多于一半。[注]该项调查还表明，针对新员工的最基本的准备工作往往也没有做。就入职第一天而言，大约1/5的受访者表示组织没有给安排办公桌，1/4的人表示组织没有给配电脑，另有1/3表示组织没有给配电话。我们与一名新入职的中层经理有过交流，她说她曾问直属领导能否给一份包括员工部门和职务内容的通讯录，而这名领导的回复颇为草率：“为什么你需要这个？”

不确定性对员工流失率的影响是非常大的。各种试图对该影响加以量化的方法显示，一次失败的招聘，其成本预计是该员工收入的100%～300%。

如果一个人认为他会给一个组织的产品和服务的质量带去积极的影响，那么他怎么会不接受该组织的工作呢？然而，在入职6个月后，86%的员工表示，他们甚至都不确定是否要继续待在这家公司，更不用说给公司带来积极的影响了。[注]这是一个严重的不稳定期。

美国专利和商标局（USPTO）首席行政官弗雷德·斯特克勒（Fred Steckler）告诉我们说：“在第一天上班的时候，每个人都很投入。经理人

的工作就是不要把它搞砸！”

随着组织对生产率要求的不断提升，成功吸纳新团队成员已经成为越来越严峻的挑战；而且，团队成员的流动性也越来越高。注传统观点认为，新员工需要用一年的时间来学习工作的知识和技能；第二年实现收支平衡；而到第三年的时候，他们才可能给公司带来利润。显然，这种观点已经过时了。时下，正如部分人力资源的专业人士所言，我们期望新员工在大约一个月内就能掌握工作的方方面面（有时候时间更短）；第二个月继续付薪留用；如果第三个月无法带来利润，那我们就会承认错误，让他们“重新回到劳动市场”。

与此同时，吸纳新团队成员的问题不再局限于新加入组织的成员。过去，大多数团队的成员都很固定，他们常年待在一起，有时多达数十年；而现在，团队配置在一个一年内就可能发生多次变化——人员的流入与流出——的环境中。好处是，这可以进一步优化人才配置，加快创新步伐，并满足工作流程的要求。但团队组合的这种快节奏的变化会导致混乱。什么样的团队不需要时间磨合就能合作呢？一个突出的例子就是航空机组工作人员。今天的飞行员都是策略有素，并遵循严格规程的，而这也使得组建具有高流动性的团队成为可能。通常情况下，执行一次飞行任务后，团队就会宣布解散。有时，在同一天内，飞行员会与不同的机组执行两到三次飞行任务。虽然这能实现机组作业的优化配置，但也会产生明显的负面效应。美国国家运输安全委员会（NTSB）发现，73%的飞行事故发生在机组人员首次合作的当天。注

那么，有什么好消息吗？当然有。巴布森学院（Babson College）教授基思·罗拉格（Keith Rollag）和他的同事就如何以最佳方式将员工融入现代团队进行过一次广泛的研究。注他们表示，“在对较快融入者和较慢融入者的经验进行对比后，我们的研究发现，文档和培训从来都不是区别因素”。通俗一点讲就是，这些学者发现，对团队中的新成员来说，经理人所能做的最重要的事情就是花时间厘清她的角色，并与直属团队成员及公司其他人员建立起强有力的关系。再一次，经理人的“软纪律”成了最重要的因素。

该研究及其他众多创新性的研究有助于我们识别那些可以让新人、新团队以更快速度提升生产率的最重要的因素。解决方案相当简单，所有团队领导者都可以施行。而且，正如我们接下来讲的，很多解决方案都已付诸行动。

其中的3个重点关注的关键因素：安全感、整体观和归属感。

给予新员工安全感

在加入一个成熟团队时，无论是新招的员工还是从其他工作组调到你的团队的员工，他们都会产生焦虑情绪，而他们所加入的团队同样也会产生焦虑情绪。即便是信心满满的员工，他们也会想：这个团队会接纳我吗？我的工作会受到重视吗？我能够胜任吗？他们会喜欢我吗？反过来，团队中的现有成员通常也都有他们自己的问题。他们可能会对新成员怀有矛盾心态，或者更糟糕的，表现出敌视态度：或许这名新成员接替的就是某个已经离去的（或者劝退的）朋友的职位；或者，这名新员工被视为威胁——如果他拥有该团队其他成员所不具备的技能，那么这种情况是可能存在的。此外，引入一名新成员也可能会在一定时间内降低团队的生产效率，因为最终进入状态需要一个过程。简而言之，在人员状况发生变化时，团队会成为一个焦虑的皮氏培养皿。

很多经理人认为，这种不安只不过是一种“新奇综合征”，是一种可以随着时间的推移而自行消除的自然状态。然而，我们可以考虑一下如下观点：达特茅斯学院（Dartmouth College）的教授维贾伊·戈文达拉哈恩（Vijay Govindarajan）和成长领导者网络（Growth Leaders Network）的首席执行官希尔科·法伯尔（Hylke Faber）发现，成功的转型变革，包括对团队不稳定状态的成功管理，在很大程度上与恐惧管理有关。[注]要想让团队取得成功，领导者需要给予团队成员一种安全感。“当处于恐惧支配下时，我们的智力水平与在最佳状态下的智力水平差距甚远，后者至少是前者的25倍……因为这时我们的原始大脑或‘鳄鱼脑’就会被生存的欲望所占据。”两位研究人员写道，“当我们的‘鳄鱼脑’处于活跃状态时，我们会拒绝改变，并会处于持续的生存恐惧之中。‘鳄鱼脑’是为了保障我们的安全，代价就是创新和变革。”

之所以引入新人，通常是因为你认为他们有能力，认为他们能够给团队带来活力。你希望他们能适应团队文化，同时也希望他们能把事情做得更好。对于一名新员工，你最后考虑的才是他能不能在团队中自由自在地施展才华，而这一点，正是很多人所看重的。

许多做法可以帮助员工强化这种安全感。

1.招聘与团队文化相适配的员工

要让合适的人加入你的团队。我们来讲一讲弗兰克的故事。在一次商务旅行中相遇后，我们当即决定聘用他。我们让弗兰克飞到总部参加团队总面试，这更多的是走一个过场。但令我们震惊的是，我们的团队成员似乎并不喜欢他。一个名叫斯科特的员工请求我们不要聘用此人。在面试期间，

他对弗兰克的资历进行了进一步考察，发现此人宣称的技能极不靠谱。

斯科特怎么会知道这些？明明我们与弗兰克相处的时间更长。最终，我们聘请了他。

弗兰克对团队来说是一个灾难，我们花了几年的时间才最终消除他的影响。这给我们的教训是：为确保现有团队成员与新加入人员之间的最佳匹配，应听从团队成员的意见。对求职者的初次面试只是第一步，而你的第一印象可能是错误的。优秀的领导者会安排求职者与团队成员会面，与未来的老板会面，与组织内一两名与之不存在既得利益关系的人会面。更重要的一点，要认真倾听，特别是你的主题专家（SMEs），他们会给你提供更多的帮助。

在文化适配这一过程中，向求职者追问“为什么”也很重要。在面试的某个节点，求职者都会向你讲述他们所完成的某项艰巨任务，听起来他们就像是希腊神话中的英雄。这时，你就要运用苏格拉底反诘法，不断追问“为什么”，以确定他们的真实性格是否与你的团队相适配。比如：为什么你选择这个方向而不是其他方向呢？如果你选择了另外一种方式，那会出现什么后果？为什么你的价值体系会让你在那个时候那样做？

2.提前提供入职引导

对新的团队成员来说，招聘过程中的感受与入职第一天的感受往往会呈现严重反差。比如，在走进办公室之前，他们的焦虑情绪会上升：团队对我的期望是什么？我怎样做才能给人留下一个好印象？要解决这个问题，办法之一就是在员工入职前即启动入职引导程序。这很简单，比如，手写一封传统的欢迎信，然后把该组织的背景资料及所有需要签字的文件都装入信封，一起寄到员工家中。要知道，在员工入职的第一天，这通常会花去他们很长一段时间。

通知团队有新成员加盟，并发一份关于该入职者的公告，清楚地表述选择他/她而非其他求职者的原因，并概述他/她的技能可以帮助团队取得成功的原因。对特别重要的岗位的员工，你还要考虑安排他们事先与团队中的少数关键员工会面，并与那些可能比你更熟悉相关业务的优秀资深员工会面，以加深彼此的了解。

最能展现提前提供入职引导价值的，或许是“奈飞文化甲板”（Netflix Culture Deck），这是一份由124页PPT组成的文档，供新员工在入职前翻阅。注 该文档给出了公司重视的9种行为，并提供了大量清晰的、合逻辑的鲜活例子。尽管这个“文化甲板”很长——真的是124页，但事实上，你

很快就可以读完，因为每页PPT只有寥寥几个字。公司所列的9种行为都是一些单纯的概念，如无私、诚实等。而例子也很简单，比如“抽出时间来帮助同事”和“事关其他员工的问题，只能当面说”。迄今为止，该文档已经被下载超过1 700万次。脸书首席运营官谢丽尔·桑德伯格（Sheryl Sandberg）评价说，“这可能是出自硅谷的最重要的文件”。

我们已经记不得奈飞是从什么时候起步的了，那时作为一家专注于DVD邮寄业务的机构，它就像一只令人讨厌的小狗一样，紧跟拥有6万名员工的行业巨头百视达（Blockbuster）的步伐前行。如今，百视达已经破产，旗下分店转变成肉桂卷甜品店（Cinnabon）和24小时健身中心（Anytime Fitness）。而奈飞则发展迅速，还推出了《制造谋杀者》（*Making a Murderer*）、《女子监狱》（*Orange is the New Black*）等大热的艾美奖获奖作品。在短短的时间内，奈飞已进行过多次重大转型。那么，它为什么要写这么一个PPT文档，然后放到网上供新人下载呢？因为清楚地描述公司文化有助于新员工在面试前率先了解公司情况。而随着新技术的飞快发展，奈飞也需要大量新人加盟，而且招聘速度也要提上来。

通过这种方式传播公司文化，可以让员工很好地了解自己所应遵守的行为准则。鉴于它的高效性，奈飞已经废除了很多政策。比如，现在公司内部就没有假期或着装规定（当然，你也不能光着身子来上班）。费用报销流程只有简单一句话：以奈飞的最大利益为出发点。

3.提早行动，着眼大局

在收到丹纳赫公司发来的工作邀请函后，梅丽莎·阿基诺决定提前做好准备，其职务是丹纳赫业务系统（DBS）的公司副总裁。她说：“在接手任何一份工作之前，我都要知道我的利益相关方是谁，以及他们眼中的胜利是什么样的。”为此，她会见一见公司高管，并向他们提出3个问题：对于我现在加入的这个团队，有什么地方是你喜欢的吗，它哪些方面做得好？有什么地方是你不喜欢的吗？以及，你有什么建议给我吗？她对这些谈话进行了总结，提交给了首席执行官及其高管团队，并提出了一个包含3个关键动议的战略计划。“我可以说，这是团队利益相关方想要的，这是他们所期望的胜利，这是可以达成胜利的战略。”她说。

强生公司学习和发展部门前负责人道格·秀霍（Doug Soo Hoo）解释说，经理人可以在这样的过程中鼓励新员工。他说，这是“摆脱‘成败皆在个人模式’的好方法，而这种对公司的投入也展现了对个人成功的关心”。(注)

4.充分用好第一天

我们认识的最高效的经理人都知道，在新员工入职的第一天，他们要把大量的时间用在新员工身上：亲自欢迎新员工，把他们介绍给团队成员认识，并带他们熟悉办公环境。然而，有太多员工在入职后的第一个星期内并没有见到他们的经理或只是有极少的接触，更别说第一天了。

当有新销售人员加入费城76人队时，入职第一天是一个真正的大日子。“如果站在1万英尺外看，你会觉得这非常愚蠢。”洞察和分析部门的负责人布拉登·摩尔（Braden Moore）说：“我们会集合整个团队，让新成员介绍他们来自哪里，讲一个真实有趣的故事，然后让他们沿着一个击掌通道跑步前进，然后扣篮（篮筐高6英尺）。我们希望他们放下戒备，走出舒适区，接受挑战。”

服务和运营部门的副总裁吉尔·斯诺德格拉斯（Jill Snodgrass）补充说：“作为经理人，我们会指导新人，也为他们带来乐趣。然后，在问答环节，我们的代表会问新员工问题，比如‘你最喜欢吃什么？’‘你会选择跟一只与马一样大的鸭子打架，还是跟100匹与鸭子一样大的马打架？’这类问题虽然荒谬，但可以让人放松，让人暴露弱点。”

在与新员工第一天的谈话中，你必须清楚地表明一点，那就是你会尽全力帮助他们取得成功。速贷公司人才开发部门高级主管吉姆阿里·约维尔（KimArie Yowell）向我们解释了她的领导是如何向每一位新员工传递这一承诺的，而这也是我们所喜爱的。她说：“我们的文化是独特的——我们是一个畅所欲言的、有趣的组织，憎恶公司官僚主义。这可能会对某些人造成冲击。了解了这一点之后，我们的团队领导者会专门拿出时间，与每一位新员工进行谈话，无论他是立刻就能接受我们的文化，还是需要一点热身时间。无论和我们在一起待十年还是十分钟，‘我们都会致力于助你取得成功。你决定加入我们公司，在此过程中你可能放弃了很多，我们会非常认真地对待这个问题。你现在已经是我们这个家庭的一分子’。”

在速贷公司，除了正式的入职流程，每个团队也都制订了独具特色的新员工培训项目，以满足特定的工作需求。加强团队成员间的合作与联系是第一要务。这意味着，在任何情况下，新团队成员都坐在正中间的位置，或紧挨着团队领导而坐。由此，他们可以随时获得帮助。

5.为“新员工引导人”制度提供便利

我们相信，每个人都清楚地记得刚入职时，向老板或同事再多问一个问题时的那种不适。“哦，天哪，这个问题我今天已经说了12遍了！”我们中的有些人还记得，在问问题时，那些各自忙于手头工作的同事带着厌烦的情绪给出的简短回答，并希望不被再次打断。要解决这个问题就需要团队领

导者的协同努力，要向团队中的每一个人强调，问问题是被鼓励的，而回答问题时要全面，要有耐心，不能翻白眼。

要让新员工自由自在地问各种问题，最好的方法就是从团队成员中安排一人作为他们的引导人。在波士顿校区拥有1.2万名员工的麻省理工学院，每一名新入职员工都会被安排给一名引导人。入职第一天，引导人会前往新员工工作区，一番自我介绍之后，他们会就第一周的午餐安排列出计划。引导人的职责是带领该员工参观麻省理工学院的校区，将其他院系介绍给员工，并回答该员工的各种问题。在接下来的几个月里，他们会经常在一起喝咖啡或苏打水。新员工还会被邀请参加在校园举行的各种商业和社交活动。引导人未必就是专家，但却是不折不扣的“蟋蟀先生吉米尼”（Jiminy Cricket），为新员工提供经验式建议，助其在这一快节奏的环境中取得成功。注

6.讲明团队的行为准则

无论加入什么样的工作组，最棘手的一个问题就是了解团队文化。我们近期经常看到的做法，就是由领导者制订明确的操作规则。这些操作规则不应是涵盖种种积极理念的细目清单。严肃地说，关于摩西的十诫，大多数人连五诫都记不住。所以，一般来说，把三四个核心概念讲清楚就可以了，但要给出团队成员彼此互动的指导原则。

在线零售商亚马逊公司（Amazon）娱乐广告销售部门的负责人坦纳·埃尔顿（Tanner Elton）给我们分享过一个极好的例子。他领导着一个快速成长的团队，共有25名直接下属和50名辅助人员，办公地点遍及洛杉矶、纽约、西雅图和芝加哥。鉴于职责和地点的多样性，埃尔顿及直接向他报告工作的经理会拿出额外的时间，帮助新员工了解团队指导原则，即他所谓的“三法则”。

> 法则一，不找借口。“这是因为借口从不会给人留下深刻印象，即便是正当的借口，亦是如此。”亚马逊的这名高管说，“我们要让他们知道，我们的团队文化所关心的并不是为什么事情得不到解决、为什么这个事情不能解决，或者为什么这个事情行不通，而是想方设法地去解决问题。”
>
> 法则二，在失败中前行。“这意味着我们希望你去冒险，要有创新精神，要有大的改变。如果你摔倒了，我们会为你加油。我们会拥抱你的失败，因为我们所有人都会从中吸取教训，而这反过来，又将引领我们取得最后的成功。”他说。

法则三，立即行动。“这里有一个前提，那就是我们可以同坐在一个屋子里，酝酿如何改进文化或达成一笔交易。但接下来，我们必须立即采取行动。”埃尔顿说，“比如，有人告诉我，‘你知道吗，约翰真了不起。他在那笔交易中做得太棒了’。这时我会说：‘告诉他。趁着还没忘记，赶紧给他写个便条。现在就做！我等着！’做任何事，我们都要立即行动起来，要给人一种紧迫感。”

埃尔顿告诉我们说，他招过的一位客户代表，自一开始就将这些法则牢记在心。当时他的亚马逊团队还很年轻，刚刚取得一些成功，但同时也遭遇了很多失败和挫折，引起了一些内部的质疑，即娱乐广告销售部门到底行不行的问题。“这名女员工走进来，问我一般的单笔交易额是多少。”埃尔顿说，“当时，一部影院公映影片的交易额大约是7万美元。但我告诉她的是，单价从30万美元到50美元，再到100万美元以上不等，因为这是可行的。虽然当时我们从未达成过这样大的交易，但我不想限制她。”

在掌握了这些信息之后，该新聘员工开始集思广益，以创造性的方式追求重大成功。在与一家小型制片厂谈妥新影片发行相关事宜后，她很快就拿出了自己的第一份建议书。“这个单子的金额并没有比通常的多，”她说，“只有72.5万美元。”埃尔顿兴奋不已，并向她承认这是团队所取得的最大数额的单笔交易。

“她向团队展示了什么叫可能性。而之后不久，她就拿到了百万美元以上的单子。整个团队开始建立起信心，”他说，“现在我们团队有很多人都能拿到这种数额的单子。”

即便你不想给团队制订明确的基本规则，我们也建议你与团队中的新成员共同讨论团队文化的一些细节，而如果是新组建的团队，则应一起确定团队文化。每个团队都有各自不同的运营和互动方式，而新成员则需要了解这些方式才能获得安全感。或许，这里还有一些你喜欢的重要方式，可以让新成员为推进团队文化建设做出贡献。

全局观：看清当下，看清未来

引用小说家安东尼·德·圣-埃克苏佩里（Antoine de Saint Exupéry）的话说：“如果你想造一艘船，不要鼓动人们采集木材，不要给他们安排任务和工作，而要激发他们对浩瀚的大海的向往。”[注]经常被人们引用的这句话可谓金玉良言，道出了帮助人们认识到其所肩负的更大使命的重要性，而不仅仅是着眼于他们所做的具体工作。这一点对新员工或新团队来说尤其如此。

对高效能的现代经理人来说，帮助人们获得归属感最有效的一个方式就是让他们看到全景——团队工作的重要性及他们所应做出的具体贡献，并提供更广阔的视角，让他们知道这对整体业务发展的意义。作为团队领导者，他们还要帮助团队成员了解团队和组织所面临的挑战，比如外部竞争、企业正在努力实现的目标等。

如果说文化指的是我们（作为一个组织或团队）是谁和我们如何表现的问题，那么整体观则是指我们在这个世界中处于哪一个位置。

让我们暂时把目光转回到奈飞。该公司设有新员工学院（New Employee College），可以帮助新团队成员理解公司在行业中所处的位置，以及他们所面临的真实挑战。首席执行官里德·黑斯廷斯（Reed Hastings）和各事业部的负责人都会对公司业务的方方面面进行详细地讲解，帮助新人了解每一个团队在“大拼图”中所处的位置。

公司前首席人才官、现任领导力教练帕蒂·麦考德（Patty McCord）解释说，奈飞之所以设立这一学院，是因为员工需要更好地了解驱动组织前进的杠杆。“我最近拜访过得克萨斯州的一家初创公司，其员工大多是20多岁的工程师。我对首席财务官说：‘我敢打赌，这个屋子里半数的人从没看过损益表。’他回答说：‘的确如此。对财务或业务，他们都不是很懂，而我们面临的最大的挑战就是让团队成员知道企业是如何运转的’。即便你招到了想好好工作的员工，你也需要清楚地向他们表明公司是如何赚钱的，以及什么样的行为会驱动公司取得成功。”

麦考德举例说，在不远的过去，奈飞的员工过于关注订户的增长，丝毫不清楚公司的花销比入账还多。“我们斥巨资购买DVD，设立分销中心，订购原创节目……而所有这一切，都发生在我们从新用户那里拿到钱之前，”她补充说，“我们的员工需要知道，即便是在收入增长的情况下，财务管理也非常重要。”

这种大局观的呈现看似非常简单，但实际上，我们很多人都会把重点放在指导员工如何完成特定工作上。而对于同等重要的全局布局，我们投入的时间和精力却相当有限，即为什么要把工作做好及做这项工作是为了谁。

皮克斯动画工作室（Pixar Animation Studios）总裁埃德·卡特穆尔（Ed Catmull）亲自向新员工讲授了大局观的重要性，并强调他们要敢于讲真话，敢于挑战现状。“我跟他们讲我们犯过的错误和汲取的教训。我的目的是让他们知道，我们并没有搞清楚一切，我们希望每个人都能对他们不明白的事情提出质疑。我们不想让人们认为，因为我们成功了，所以我们做的一切都是对的。”[注]

移动支付公司史克威尔（Square）会带领新员工拜访当地商户，让他们认识到公司产品对客户的重要性及产品的具体使用方法。软件公司Infusion会为新员工开展为期一个月的策略营活动，其间教他们掌握工作中所需要的技能，从推介新想法到收集需求，从编程到写好代码，不一而足。

经理人应将对新员工或新团队的培训视为一个项目。要记住，在今天的工作环境中，这种培训不应仅限于工作技能的讲授，还要灌输一种理念，让团队成员知道他们在更大的画面中所处的位置。这就好比是商场地图中的那个红点，上面标着："你在这里。"

归属感：4个关系建立法则

推动生产率提升的第三个关键因素是，帮助新团队成员与他们的同事建立起牢固的关系。这种纽带可以让人产生一种强大的归属感，即感觉自己被同事所接纳。而反过来，这又会强化他们对团队和组织的承诺。

我们赞同帮助新员工发展同事间的友谊。关于这一点，我们在一本讲述"软纪律"的书中也谈到过。我们同组织高层密切合作，其中多是首席执行官。而在他们当中，对员工间友谊的加深持忧虑态度的人屈指可数。帮助新员工发展同事间的友谊至关重要，而近期一些引人注目的研究也进一步强化了这一观点。

此前我们提到过巴布森学院教授基思·罗拉格（Keith Rollag）及其同事开展的一项关于企业入职实践的研究。他们发现，相比大多数新人，快速上船者——那些能迅速融入团队且能取得最佳业绩的新员工——通常能在同事间建立起更广泛的人际网络。在他们的研究样本中，有一家是全球能源公司。研究人员发现，该公司的大多数新员工通常只会和少数同事交流，而且这些同事基本都是同一团队的，但有一个名叫杰克的新员工，"很快就成为中心人物"。他同团队内外的很多人建立起了坚实的关系，并成了一个重要的信息来源——通过他所认识的人，以一种高效的方式获得所需资源。

研究人员强调，像杰克这样的人，他们本就善于快速发展人际关系，这或许佐证了这样一个观点，即团队中人际关系的建立根本不是经理人的工作。建立人际网络的技能，难道不应该是员工自己去学习和掌握的吗？研究人员表示，这里的教训恰好相反：最成功的带队领导者会采取他们所称的"关系型方法"（relational approach），积极帮助团队新成员建立重要的社交纽带。

这些发现得到了亚历克斯·彭特兰（Alex Pentland）及麻省理工学院人类动力实验室（Human Dynamics Laboratory）团队所开展的一项显著研究

的支持。[注]他们对高绩效团队和低绩效团队的沟通模式进行了对比研究，他们对高绩效团队的定义是“充满能量和创造性，有超越其他团队的共同信念”。谁不希望拥有这样的团队呢？教授们对涵盖广泛的行业进行了分析，并通过配发小型电子设备来追踪团队成员间的交流情况。结果显示，最优秀的团队具有一种明显的交流模式，团队成员间互动频繁。他们发现，包容的互联互通是驱动高绩效的唯一重要因素。它的重要性，“相当于其他所有因素——个人智慧、性格、讨论的实质内容等——的重要性之和”，研究人员写道。团队成员间建立良好的沟通关系所需要的时间越长，团队发挥其全部潜力的时间就越长。

我们发现，工作中的友谊可以加强彼此间的沟通，而盖洛普Q12（The Gallup Q12）的调查结果更令人吃惊：在工作中拥有好朋友会强化员工对公司的承诺和对领导层的信任，并会全面提升他们的敬业度。在工作中拥有多位好朋友，所有这些指标的绩效都会呈指数增长。[注]另有一项独立调查显示，在工作中拥有6名及以上的朋友的员工，他们对管理层更加信任（2倍于其他员工），且更有可能热爱工作场所（该指标的比例是64%对24%，前者是后者的近3倍）。[注]

与之相对的是由独来独往者组成的团队，他们感受不到与周围人之间的联系。

这在什么时候算是好事呢？无论从哪一方面看，超然独立的个体都更有可能与所在组织脱节。

通常来说，帮助员工建立关系纽带并不在经理人的工作职责范围之内。认真回想一下，上一次你被告知要加强团队友好关系是在什么时候？麻省理工学院的研究人员以某银行的电话中心为例指出，工作友谊有助于大幅提升团队绩效。该银行的电话中心的做法很简单，就是整个团队集体休息，一起喝咖啡，而不是采用普遍的做法——各员工错开休息时间。毫无疑问，这对经理人来说是极其痛苦的，因为他们需要把电话转接到其他区域，并对其他团队进行交叉培训，以便有效应对客户需求。但对于这种额外付出的努力，回报是非常可观的。衡量该中心效率的一个关键指标，即等待通话时间——即便是原本绩效最差的团队也减少了20%，整体上则减少了8%。此外，员工满意度的分数也大幅上升。管理层对于这种微妙的变化所产生的显著成果印象深刻，并计划改变所有电话中心的休息时间安排。此举预计会因效率的提升而增加1 500万美元的收入。虽然这只是一家银行的一个中心的案例研究，但从中还是可以看出，团队内强有力的社交关系有助于改善信息流并提升士气。

因此，经理人应该怎么帮助他们的新员工或新团队更快建立起这类关系

呢？以下是我们的关系建立法则。

1.为新团队成员安排需要与其他人会面的工作

在新成员加入团队时，你要为他安排至少一项需要与团队和组织内其他人广泛打交道的工作。给新人安排这样一项任务或许有违直觉，但建立人际网络对于强化新员工与组织之间的纽带关系及加快其业务熟悉速度具有至关重要的作用——尽管他们可能会比老员工花更多的时间才能完成该项任务。

我们认识的一位副总裁表示，她就是采用这种方式让新员工跳出他们的“孤岛”的。她给我们讲过一位新入职经理的故事。“我的管理风格非常外向，但这名新经理的风格却非常内向。”她说。鉴于他的风格同公司另一位管理人员的风格颇为相似，“我安排他与这位高管一起工作几天，要形影不离，要参加他组织的会议，让他学习在这种风格下如何取得成功”，她补充道。

2.为团队安排一次非工作性质的短程旅行

从加州比萨坊首席执行官杰勒德·约翰·哈特开展的大型实践活动中，我们看到了打造这种纽带关系的积极作用。在年度经营会议上，他邀请各餐厅总经理参加为期一天的回报活动，他们当中的很多人都是新加入组织的成员。相关活动包括重新粉刷“男孩女孩俱乐部”（Boys and Girls Clubs）、为贫困社区重建公园等。志愿活动结束后，他们满身是汗，浑身尘土，手搭在彼此的肩上，时不时还会击掌庆祝。这是他们永远都不会忘记的一天，而我们也与他们有过交流，大多数人都表示他们在活动中建立起了长久的友谊。现在他们的感觉是，随时打电话给另一位总经理就能得到帮助。但更重要的是，他们认为彼此已是朋友。

这类活动没有必要搞得太复杂，能够有机会让人们交流和互动就好。一起外出吃午饭、某个下午去公园掷飞盘，或者在周五下午集体去打保龄球，所有这些活动都有助于加强团队成员间的纽带关系。作为经理人，你的到场非常重要——这意味着你必须要关掉手机，把注意力放到你的员工身上。

3.为员工分享非工作生活创造便利条件

建立归属感的另一个有力的杠杆就是帮助团队成员加强彼此的了解，同时让他们在工作和业余生活中建立起共同兴趣。回想一下，在飞往太空之前，太空站指挥官克里斯·哈德菲尔德就邀请团队成员聚在一起，分享彼此

的故事。到他们相互认识的时候，他们都已知道彼此来自哪里。

作为德勤联邦政府服务团队的负责人，丹·赫尔弗里希自接手该部门以来就开始努力打造团队归属感。他所采用的方式是与各成员见面——即便他们都在外地，即便这需要他出差。而团队成员也都有着相同的期望，即致力于实现团队的成功和个人的成功。“这为员工迅速了解彼此创造了条件，让他们建立起了信任关系和共同理念。而作为领导者，则可以通过了解员工的利益和信念，给出所从事工作的意义所在。”

4.利用技术鼓励社交联系

就我们接触的团队而言，它们越来越重视打造网络空间，便于员工分享最新的消息、往事和日常生活。这些团队论坛或社交新闻推送不仅有助于员工更轻松地保持联系，而且也可以用于讨论各种想法、庆祝彼此的成功、发布特别的个人声明等。

TED（即我们所熟悉的TED演讲）的技术团队成员分布在美国多个州，因而他们在工作中会使用很多协作工具及视频会议系统，这使得异地办公成为可能。[注]他们说，投资购买高品质头戴式耳机对团队成员来说非常重要。而他们同样坚持的，就是在召开在线会议时，每个人都能找到一间可以关起门来的房间——出于隐私考虑。在这些电话会议上，他们已经形成了一些有趣的传统，比如每个人在会议期间都要戴一顶颇为滑稽的帽子。此外，技术团队还设立了一个“闲谈频道”，供成员上传各种新闻、有趣的文章、无果的辩论，以及模仿上班期间同事在咖啡间上演友情与蠢行的GIF图。

入职培训至少3个月

我们在本章中介绍的方法，任何一位经理人都可以采用，花费的时间很少，花费的资金很少——有时甚至都不需要任何资金。为确保人们认真思考这个问题，即如何让新员工迅速融入团队，并真正从中获得价值，我们挑选了一个最令人印象深刻的例子作为结束。无独有偶，这个例子讲的正是丹纳赫——一家你可能从未听说过的成功的公司之一。[注]该案例还突出了所有经理人都应考虑采取的最后一个关键做法：团队新成员的入职培训至少要持续3个月的时间。

我们在本书中多次提到丹纳赫，但你可能对这家公司并不是很熟悉。丹纳赫为科技专业人士提供重要设备，从高科技显微镜到医疗诊断设备，再到水测试装置，不一而足。这听起来或许没有什么吸引力，但自20世纪60年

代末期以来，只有伯克希尔-哈撒韦公司（Berkshire Hathaway）、奥驰亚（Altria），以及1986年上市的微软和甲骨文（Oracle）几家公司的股东回报排在它前面，仅此几家公司而已。因此，鲜为人知的丹纳赫实际上是一家非常罕见的公司，而该公司的故事又与我们的讨论非常契合。因为这里的团队是以流动形式组建的，而不同地区的人员数量也处于持续变化之中。此外，公司一直都在招聘新的“伙伴”（associates）（在丹纳赫，“伙伴”是指所有在该公司工作的人——从普通员工到经理人，再到高管）。

我们是在几年前了解到这家公司的，当时它的首席执行官汤姆·乔伊斯（Tom Joyce）请我们启动一个员工敬业度倡议，并对公司高管发表一个演讲。我们很快就发现，丹纳赫雄心勃勃的、干劲十足的员工几乎有着无限的职业发展机会，他们可以从一个团队转到另一个团队，并在此过程中不断学习和成长。首席执行官乔伊斯本人就是一个例子，1989年他还是丹纳赫工具集团的市场营销项目经理。但对于一些员工来说，这种文化还需要一个适应过程。如人力资源高级副总裁安吉·莱勒（Angie Lalor）所言，这正是公司将入职培训视为其取得成功的关键因素的原因。但这个过程并不总是那么高效。

莱勒说：“我们招聘过非常成功的专业人士，但有些并不是很适应我们的公司，这种情况太多了，有的人最后不得不选择离开。我们未能让他们成功融入团队。对于我们的文化和丹纳赫业务体系（DBS），他们缺乏足够的了解。他们不知道DBS对他们的工作的重要性，也不知道我们是如何领导团队的。”

要了解丹纳赫，你就必须了解DBS——这是该公司独特的持续改进流程，驱动着这个组织方方面面的进步：从精益制造到创新，再到领导力。它推动着每一位员工追求永无止境的进步。不同于其他一些企业采取的类似的方法论——其或仅限于制造部门，DBS是丹纳赫的每一个团队的灵魂。事实也是如此。这家公司有着并购其他公司的辉煌纪录。并购之后，所并购公司的运营情况得到了改善，业绩大幅增长。在过去20多年的时间里，丹纳赫每年对股东的回报率都维持在20%左右。

丹纳赫将培训新员工的流程称为“浸礼”（Immersion）。该流程是针对个人和职能定制的（这意味着对总经理、运营经理、销售专业人士、科学家、工程师等公司人员的培训流程是不一样的），旨在帮助人们理解DBS的重要性及他们在捍卫DBS文化中所扮演的角色。

这也就是说，在加入公司后长达3个月的时间里，新员工将不会前往她所在的运营公司，也不会承担任何本职工作。她不必回复电子邮件，不必打电话，也不必参加团队例会。无论她是将担任一家运营公司的总裁还是其他较低级别的职务，她都要参加这3个月的学习活动，其中包括标杆学

习、拜访其他运营公司、“影子工作”、建立有助于未来发展的人际网络等。此外，新员工还要拜访客户，了解丹纳赫的科技。而更重要的是，验证DBS的实际运行效果。

如此一来，新员工将会成为多个为期1周的流程改善活动的参与者。“每天都很漫长，通常是从早上6点开始，一直持续到晚上9点。”莱勒说，“新领导者会与经验丰富的机器操作员和最初级的操作员在同一个单元格里并肩工作，致力于流程的改进。这是一种非常有效的学习方式，可以让新员工更好地了解公司这种持续改进的文化。”

在整个过程中，新员工会把自己学到的知识和技能详细地记录在“浸礼日志”（Immersion Journal）上，然后每周拿出大约一个小时的时间，同主管领导——有时也可能是其他顾问——一起交流自己的所学所得。

安托万·普雷西格（Antoine Preisig）是爱色丽公司（X-Rite）负责欧洲、中东和非洲地区事务的总经理，爱色丽是丹纳赫旗下的运营公司之一。在担任该职务之前，普雷西格参加了为期3个月的“浸礼”入职培训。他告诉我们说：“我得承认，这个‘浸礼’流程让人感到不安。我已经在多家知名公司工作了25年，如戴尔（Dell）和罗技（Logitech）。我有良好的业务技能。当时我就想：‘我也要参加这样的培训吗？’在经历了几次培训学习之后，我的抗拒心理开始减弱。我意识到这是我想要的一种文化。”

针对个人的入职培训虽然时间不长，但它仍涉及基于行动的学习，而这种学习则有助于新员工了解他们在公司中所处的位置，有助于他们建立起将来可用的人际网络。

我们希望所有团队都像丹纳赫一样采用如此严格的入职培训流程，帮助员工更快地融入团队，但我们也知道，这种方法并不在大多数组织的考虑范围之内。不过，长远来看，所有的团队领导者都可以取得相类似的成果，前提是为每一位新员工定制入职培训方案，并将入职培训的时间延长到至少90天。

要想在3个月内让新员工融入团队，可考虑推行如下几个基本理念。

- 为新员工安排一名或多名顾问，让其跟随学习，并加深对团队和组织的了解。

- 为新员工安排的早期项目和指定目标要有挑战性，但同时也应充分考虑目标的可达成性。

- 每月与每名员工至少进行一次以职业发展为主题的愿望谈话。

• 组织和鼓励团队成员间的社交互动及团队成员与组织内其他成员的社交互动。

• 在入职第一个月，要多与新员工见面，提供团队和组织的背景知识，并回答任何与发展前景有关的问题。

• 每周至少进行一次以业绩目标和工作任务为主题的一对一谈话。

• 安排一项与公司目标紧密相关的拓展计划，帮助员工跳出团队圈子，推动他们加强与组织内其他人员的联系，让他们更好地了解团队带给整个组织的价值。

---

1. 关于新员工的39%的统计数据引自SHRM.org网站，《大部分新员工表示他们的工作不符合预期》（*Majority of New Hires Say Job Is Not What They Expected*），史蒂夫·贝茨（Steve Bates），2013年5月28日。

2. 关于文中86%的统计数据引自《福布斯》，《为什么入职前6个月对新员工来说最重要》（*Why Your New Employee’s First Six Months Matter Most*），达伦·达尔（Darren Dahl），2013年5月14日。

3. 更多关于新员工入职管理的数据引自ActiveCollab.com网站，《新员工入职管理系统方法》（*A Systematic Approach to New Employee Onboarding*）。关于移动支付公司史克威尔和软件公司Infusion的信息亦引自该篇文章。

4. 前面引用的《经济学人》的《团队精神》一文也包括NTSB的73%的数据。

5. 关于基思·罗拉格等人的信息引自《麻省理工斯隆管理评论》（*MIT Sloan Management Review*），《让新员工快速进入状态》（*Getting New Hires Up to Speed Quickly*），2015年冬季刊，基思·罗拉格、塞尔瓦托·巴利斯（Salvatore Parise）、罗布·克罗斯。

6. 关于希尔科·法伯尔和维贾伊·戈文达拉哈恩的信息引自《哈佛商业评论》，《富兰克林·D. 罗斯福如何管理变革时代的恐惧》（*What FDR Knew About Managing Fear in Times of Change*），2016年5月4日。

7. 关于奈飞的更多信息引自《哈佛商业评论》，《奈飞是如何革新人力资源的》（*How Netflix Reinvented H*），帕蒂·麦考德，2014年1月1日。

8. 关于道格·秀霍的信息引自《哈佛商业评论》，《从新员工身上获取即

时价值》（*Get Immediate Value from Your New Hire*），艾米·加洛（Amy Gallo），2010年4月15日。

9. 关于麻省理工学院结对帮助的信息引自Welcome.mit.edu网站，《入职伙伴建议和提示》（*Onboarding Buddy Suggestions and Tips*）。

10. 研究人员未能从安东尼·德·圣-埃克苏佩里的作品中找到类似的话，但在QuoteInvestigator.com网站，《激发他们对浩瀚无垠的大海的向往》（*Teach Them to Yearn for the Vast and Endless Sea*）一文提供了该引言的一个版本。

11. 关于皮克斯动画工作室埃德·卡特穆尔的信息引自《哈佛商业评论》，《皮克斯如何培养集体创造力》（*How Pixar Fosters Collective Creativity*），埃德·卡特穆尔，2008年9月。

12. 关于亚历克斯·彭特兰的信息引自connection.mit.edu网站，《打造卓越团队的新科学》（*The New Science of Building Great Teams*），亚历克斯·桑迪·彭特兰，2012年4月。

13. 关于盖洛普的工作友谊的信息引自《盖洛普商业杂志》，《第10条：我有一个职场上的好朋友》（*Item 10: I Have a Best Friend at Work*），1999年5月26日。

14. 关于64%和24%的数据引自benefitspro.com网站，《工作中的朋友有助于提升员工敬业度》（*Work Friends Increase Engagement*），丹·库克，2014年9月29日。

15. 关于TED的例子引自TEDBlog，《TED技术团队：远程协作的8个小建议》（*8 Tips for Virtual Collaboration, From TED's Tech Team*），哈雷·霍夫曼（Haley Hoffman），2015年5月4日。

16. 关于丹纳赫公司股东回报的信息引自彭博，《是什么让丹纳赫成为明星公司？》（*What Makes Danaher Corp. Such a Star?*），贾斯廷·福克斯（Justin Fox），2015年5月19日。

第四章

创新管理：让员工安心地畅所欲言

一项针对贝尔直升机德事隆公司客户的调查显示，该公司的直升机产品被认为是可靠和安全的，但在创新方面乏善可陈。提到贝尔的名字，人们经常把它同越南战争中的“休伊”（Huey）直升机联系在一起。新任首席执行官米奇·斯奈德希望打破这家有着80年历史的公司的惯例和习惯。所以2015年在接任公司领导职务后几个星期内，他组建了一个由工程师及图形艺术家和创意设计师组成的创新团队（Innovation Team），其中的很多成员都拥有视频游戏或电影行业的工作经验。艺术家可以为数字故事、科幻电影和视频游戏创造出色的宇宙飞船和军用运输船，但对飞行的技术要求却不甚了解。工程师习惯于打造安全而高效的直升机，但却缺乏一定的想象力。

“这个想法听起来很简单，但事实绝非如此。”斯奈德回忆说，“我们把这两个队伍放到一块儿，引起了很多怀疑。”

该公司办公室主任罗伯特·黑斯廷斯（Robert Hastings）列席过创新团队早期的一些会议。他告诉我们：“设计师问：‘这样的机翼怎么样？’而工程师说：‘不行。’于是，设计师重新设计：‘如果机翼这样的话，你们觉得怎么样？’工程师说：‘不行，这样飞不起来。’整个过程就像是看乒乓球比赛。”

创新团队负责人斯科特·德雷南（Scott Drennan）回忆当时的情景时取笑说，设计师“给予我们的是巴克·罗杰斯（Buck Rodgers）或《太空堡垒卡拉狄加》（*Battlestar Galactica*）的待遇”。

但斯奈德并不打算放弃。他说：“我们让他们所有人都搬到同一个房间里，全天在一起。”他还设定了一些基本规则：“我们划出了一个安全区。我知道这是必要的，但同时，我们也实现了辩论的公开化。我们说过，没有哪一种想法是愚蠢的，你们可以畅所欲言。”他们期望团队成员对所有想法做出回应。每一个想法都是值得被尊重的，不管它看起来多么疯狂或不合情理。“规则是：不准嘲笑或批评，而且对于任何一种想法，都必须想方设法接受它——至少是部分地接受。”他说。

团队会议上，争论激烈。这位首席执行官回忆说：“我想去他们的一些工作间，这时他们会说：‘我们觉得你最好还是离开这儿。’气氛非常紧张。但下午当我从公司食堂经过时，我看到他们在一起聚餐。战火让他们更紧

密地团结在一起。”

工程师德雷南说：“当所有的‘永远不可行’转变为‘你知道，这或许可行’时，我就知道这事儿成了。”

某行业杂志刊登的一篇文章表示，这一团队交锋产生的革命性想法将会成为“旋翼飞行的未来路线图”。对于该评论文章的标题——“如果兰博基尼（Lamborghini）和特斯拉（Tesla）也设计直升机会怎样”，斯奈德颇感自豪。注

此外，这种开放和协作也让团队成员从彼此身上学到了很多东西。这位首席执行官说：“设计师学到了很多与飞机飞行及飞行安全相关的空气动力学和机械力学知识，而我们的工程师对设计及与之相关的创意和想象也有了更好的了解。在最近召开的一次会议上，有人发言说：‘为什么不把这条线放在这儿呢？’我们的一位创意设计师说：‘不行，这在空气动力学上行不通。’你已经无法分辨谁是设计师谁是工程师了。他们已成为一个真正协作的团队。现在，他们在工作时非常投入，他们为自己感到自豪，为同事感到自豪。这不再是一个分离的团队，而是一个团结的团队。”

斯奈德积极支持培育哈佛商学院教授艾米·埃德蒙森（Amy Edmonson）所称的心理安全。注在谷歌，亚里士多德项目研究人员发现，团队成员所感受到的心理安全度是推动公司高绩效增长的最重要的因素。那么，到底什么是心理安全呢？按照埃德蒙森的定义：“心理安全是指一种氛围。在这样的氛围下，人们专注于富有成效的讨论，从而确保及早发现问题，并推动共同目标的实现，因为人们感觉没有必要将重点放到自我保护上。”

工程师德雷南说，在贝尔直升机德事隆公司，驱动“创新引擎”的正是心理安全，“它允许我们失败，允许我们超越历史规则和流程，允许我们打破商业模式，允许我们进行重大革新。我们现在更像是在寻求解决方案的群狼，而不是寻找庇护所的群羊”。

这一观点得到了谷歌研究的证实。该项研究表明，如果团队成员可以畅所欲言地讲出问题（即便是他们自己所犯的错误），可以随时提问、寻求真诚的反馈、对同事表达不同的意见、挑战假设并分享想法（即便这些想法与团队整体的观点格格不入），团队绩效就会提升。此外，在高绩效环境中，团队成员有信心认为，他们的同事乃至经理不会因为他们寻求帮助而惩戒或轻视他们。

金栏杆连锁餐厅首席执行官兰斯·特雷纳里为公司制订了一个简单的规则：“不斩信使。”他说，即使团队成员所表达的观点完全有悖于主流智慧

的观点，也应被听到、被讨论。“对于好的想法，我们也会尽量多给赞誉，这样他们就会意识到我们是鼓励新思维的。”他说。

然而，基于对各行业工作团队开展的广泛研究，埃德蒙森发现，在就团队的问题坦诚表达自己的观点方面，员工通常会有一定程度的担忧。很多人担心，如果问问题太多，会被别人认为是无知或让他们感到厌烦；如果承认错误，则会被认为无能；如果挑战盛行的思维，又会被认为是捣乱或蔑视权威；如果提出非传统观点，还害怕难堪。这种情况并不仅仅体现在胆小的员工身上，即便是胆大无畏的员工，他们也心存疑虑。

让我们把这种情况置入几个真实场景中：想象一下，一位护士看了病人的处方单，非常确定某药物的剂量存在问题，但她并没有提出质疑，而是按方开药，因为主治医生告诉过她，不要挑战他的处方。或者，一架客机的副机长发现机长确定的着陆方案存在严重误判，但他并没有坦率地讲出来，因为他觉得自己的经验不如机长丰富。再或者，一位新聘任的副总裁首次参加高管团队会议，听这些新同事乐观地谈论即将开展的一项并购计划。她恰好了解那家将要被并购的公司，知道它存在很多问题，但作为一名新人，她不想给他们泼冷水。

我们发现，在时下的高绩效的团队环境中，团队成员会非常自在地提供反馈意见。即便在没有被要求的情况下，他们也会主动坦率地给出自己的建议。事实上，健康团队的一个明显标志就是，团队成员会随时给出逆耳的建议，而不是将所有问题都推给老板。这样的事情发生过吗？

对团队领导层来说，这种方法会带来明显的商业效益。奋战在一线的员工对如何改进组织有着宝贵的洞见。巴西塞氏公司（Semco）首席执行官里卡多·塞姆勒（Ricardo Semler）为公司定下了一个核心价值观——民主，这意味着员工的广泛参与。[注]“能够控制工作条件的员工，显然要比无法控制工作条件的员工快乐，”他说，“但在90%左右的情况下，参与式管理只是被说说而已。”

塞姆勒致力于全面实现参与式管理，并在海事事业部扩建选址时开展了一次试验。“房地产经纪人找了几个月，一无所获。于是，我们请求员工帮忙。在第一个周末，他们就找到了三家待售工厂，而且都在附近。于是我们停工了一天，集体乘坐巴士，一起去查看这三处建筑。然后，由员工投票选择其中一处，而他们所选的这个工厂并不符合我们顾问的期望。这是一个有趣的处境，正好可以用来测试我们承诺的参与式管理理念。”他说。

塞姆勒和公司领导团队采纳了员工的决定，因为“让员工参与影响他们生活的决策对员工激励和士气会产生积极影响”。随后，公司买下了该建筑

并搬了过去，而员工则针对柔性制造系统（FMS）设计了相关布局。“这家工厂是真正属于它的员工的。每次去那里，我都觉得自己是个客人。”这位首席执行官说。

结果呢？该事业部的生产率——按照人均所赚取美元计算——翻了两番，而其产品的市场份额也从54%上升到了62%。

令人困惑是，至今仍有很多经理人拒绝听取员工的意见，更不用说像塞姆勒那样邀请全员参与决策了。这并不是说经理人的本意是不好的，而是在他们看来，员工的参与式管理会带来不必要的麻烦，会耗费时间。正所谓，说起来容易做起来难。

但在真正创新方面，我们发现最优秀的团队都是齐心协力、集思广益的。关于孤胆英雄只身攻克癌症或发明iPod播放器的流行观点，只不过是浪漫的神话。我们认识的最优秀的领导者，无一不将他们的成功归于团队内部和团队之间的思想分享，而不是少量的天才身上。

坦诚交流从领导者开始

现在来看，在创新型企业文化中，安全辩论和开放性似乎有着更大的空间。比如，相比老牌的制造企业或专注于汽车维修的小公司，苹果公司（Apple）的团队不应该更有这种精神吗？有人或许会讲，你们团队承担着重大任务——如果你从事的是研发工作，激情辩论和公开分享的想法不是更有意义吗？那么，那些主要负责流程执行的团队呢？仓库、电话中心、餐厅、急诊室、保险代理公司或其他流程导向型团队的经理，真的希望他们的团队成员都时时刻刻提改进意见吗？再比如，那些忙着赶工期的团队呢——它们的领导者是否每天都能拿出足够的时间来进行公开辩论？再或者，辩论可能导致工作中断——在开放的办公环境中，团队成员间的辩论不就是会分散精力吗？最后，规则呢——如果一家公司有着严格的绩效测量流程，需要经理记录员工所犯错误并上报呢？

毋庸置疑，在鼓励辩论与观点分享方面，团队领导者必须在规定范围内工作。是的，领导者必须确保员工把重点放到可实现的目标上，放到及时回应客户诉求上。说得好。公开分享与讨论当然需要时间和空间，而在有些情况下，你必须遵守规则，确保完成工作。但在培育团队成员心理安全方面，每一个经理人都可以做更多，而每一个团队都可以更好地发挥创造力和驱动力。在组织内部召开专题会时，你会惊奇地发现，在那些看似流程驱动型的环境中，有太多高管请求我们提供帮助以推动员工聪明地冒险，推动他们挑战现状。他们迫切需要独创力。

埃德蒙森教授强调，严格的绩效考核目标与培育团队成员更高的心理安全

感并不矛盾。明确的目标和明确的责任（个人责任和团队责任）有助于激发团队成员的动力。“心理安全……会强化目标的激励效应。”她补充说，同时表示这并不意味着团队成员“感受不到压力”。

那么，对经理人来说，培育这种文化的最有效的方式是什么？对于这种文化，具体来说，就是既能给予人们一种畅所欲言、分享思想的安全感，又能让他们积极面对实现目标的压力。

世界上最大的对冲基金公司——桥水公司（Bridgewater Associates）的创始人瑞·达利欧（Ray Dalio）说，这首先要从极度透明开始。为了阐述这一点，他举了自己的一个例子。此前，他收到了一个名叫吉姆·哈斯克尔（Jim Haskel）的员工发来的批评邮件，措辞严厉。“瑞，今天您在会上的表现只能打个D-。”该员工写道，“您根本就没有做任何准备，因为您从来都没有出现过这种毫无条理的情况。将来，我/我们请求您花点儿时间，做些准备……我们不能让这样的事情再发生。”

达利欧并未因此而生气，相反，他把这封邮件群发给了桥水公司的所有员工。“我需要这样的反馈。”他说。

达利欧说，这种坦诚有助于打造更卓越的工作环境，进而催生最好的想法和广泛的辩论。但同时，他表示这里面也有例外。“你没有必要告诉人们他们的斑秃又大了或他们的孩子很丑。”他笑着说。[注]在提升现代团队透明度和强化员工心理安全方面，我们认为以下做法对团队领导者来说是最有效的。

- 缩短你与你的团队之间的权力距离。
- 制订辩论规则，轮流主持辩论。
- 向所有层级的团队成员询问问题，持续且公开。
- 听取“激进者”的意见。
- 允许冒险和失败。
- 制订严格的团队目标并实施透明监控。

我们将就此逐一进行讨论。

快乐工作：让员工参与掌权

当然，大众媒体间或描绘的那种独断专行的、不可接近的怪人，在时下的领导人中已经很少见了，比如情景喜剧《辛普森一家》（*The Simpsons*）中的伯恩斯先生（Mr. Burns）。但就我们在过去几年里对超过85万名员工的调查显示，很多现代经理人仍给人这样一种感觉："我真的没时间听你说什么或听你的这些问题。"大多数情况下，这是因为他们的日常安排过于紧凑，当然也可能是他们没有意识到这种沟通的必要性。这严重挫伤了员工挑战现状的积极性，严重挫伤了员工畅所欲言的积极性，这样的经理人实在太多了。我们自己也曾有过这种不愉快的经历。多年前，我们服务的一家公司决定设立一个跨职能团队，以提升其专业服务收入。我们认为这是一个好主意。我们是怀着最高期望参与的。而在第一次会议上，我们就试图发起公开讨论和辩论，团队主管及其他成员也要参与。但让我们感到困惑的是，与会人员无一响应，而直到会后，我们才明白这其中的原因所在。那个主管愤怒地冲进我们的办公室，以十分明确的措辞告诉我们："你们永远都不要再在我的员工面前顶撞我。"

我们努力过，但无济于事。

这种爆发让所有人感到困惑。无论怎么讲，对不同的观点做出充分的讨论不就是组建跨职能团队的关键所在吗？在团队会议讨论方面，苹果公司创始人史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）就采取了与之截然相反的态度。[注]当被问及团队成员是否会主动指出他的错误时，乔布斯笑了。"哦，会的，我们会进行精彩的辩论。"他说。当被问及他是否赢得了这些辩论时，他的回答很坚定："哦，不，你不能那样。如果你想聘请优秀的人才，想让他们留下来为你工作，你就必须让他们做很多决定。公司运营要靠最好的想法，而不是层级制。最好的想法必须胜出。"

今天，从乔布斯身边的人的记述来看，他不缺乏强有力的观点，而且也会坚定捍卫自己的立场。他还是一个强大的监工。这就是他在这方面成为杰出榜样的原因所在。对于员工的意见和责任，他坚持最高标准，但同时，他也是一个从善如流的人。他希望辩论，他要求辩论。他知道这会让他的团队更出色，会让公司的产品更出彩。

在过去几年里，为削弱层级制管理结构导致的员工"忠仆化""螺丝钉化"等现象，一些公司开始尝试进行组织结构的扁平化管理。这似乎很合逻辑。毕竟，有太多员工告诉我们，他们觉得自己应该保留意见，应该让老板去做决定。所以，扁平化管理有助于各个层级的员工更主动地面对挑战和成功。从理论上讲，扁平化管理还会通过分散责任去加快决策速度，而在应对客户需求和一线问题方面，公司也会做出更多响应，从而提升其创造力和敏捷度。

不幸的是，消除层级制并未达到预期的目的。一如既往，现代团队需要经理人承担责任，需要他们提供方向和指导。不过，我们认为，缩短权力距离是可以起到作用的。

为理解这一概念，让我们来看一下社会学家吉尔特·霍夫斯塔德（Geert Hofstede）的研究成果：他对100多个国家的权力距离进行了量化分析。权力距离数值高，通常意味着老板在他的团队中有着无可争辩的地位——他的话就是律法；而在分值较低的国家，员工在发起倡议和挑战现状方面通常有更高的安全感。在低分值权力距离环境中，经理人会给予员工更多的自主权，而经理人的主要职责是带领团队克服挑战或庆祝成功。霍夫斯塔德说，平均来看，在中国，工作场所的权力距离为80，日本团队约为54，美国工作场所约为40。在英国文化中，权力距离平均为35左右；而丹麦团队的权力平均距离仅为18，是世界上权力距离平均值较低的国家之一（仅次于以色列和奥地利）。注

在丹麦，管理职位并不像在其他国家那样特别受尊崇。经理只是团队中的另一个角色而已，其广为人知的部分职责包括为团队成员创造开放性环境、强化他们的归属感。经理人要以一种尊重的方式推动团队成员解决问题，对他们所做出的独特贡献给予真诚的表彰，并确保所有的声音都能被听到。

对于这种共同掌权的做法，丹麦人实际上是有一个词来形容的：arbejdsglæde。注这个词看起来就像是不小心触碰键盘打出来的一组字母，但它是由两个词根组成：arbejde，意为“工作”；glæde，意为“快乐”。所以，arbejdsglæde的意思就是“工作愉快”或“快乐工作”，发音接近于“ah-bides-glude”。而这是有回报的。作为一个仅有500万人口的国家，丹麦推出了数量惊人的创新成果，比如磁储存、扬声器、干电池、胰岛素、纤维内窥镜、乐高（Lego）积木等。此外，丹麦还是全球幸福人口比例最高的国家，人均国内生产总值（GDP）全球排名第六的国家（美国排名第十），以及满意和忠诚员工比例排名全球第四的国家（仅次于比利时、挪威和哥斯达黎加）。而据盖洛普的调查数据显示，在美国，18%的工作者存在消极怠工的现象——这意味着他们从情感上并不认可所在工作场所的愿景和价值观；而在丹麦，这一数字仅为美国的一半。注

有趣的是，我们可以从维京人（他们以劫掠闻名世界）打造的这片土地上学习心理安全等“软技能”。

在丹麦，工作场所是否平等的情况甚至会受到监管。任何员工人数超过35人的公司，都必须至少设立一名职工董事——从公司员工中选举产生。该董事会成员有一定任期，接任者为其他员工，他们享有与公司其他董事会

成员同等的地位和表决权。

这里要说的重点就是：经理人施加的主导权越少，他所创造的包容性就越强，团队的参与意愿就越高，团队成员就越能贡献想法。

无须公司倡议，团队经理就可以创造这样的包容性。他们可以在团队层面采取措施，激励员工畅所欲言，激励他们更大胆地分享自己的想法、更积极地参与辩论。方法之一就是安排和主持辩论，但首先要制订一组员工会予以尊重的基本规则。这是接下来要讲的话题。

健康辩论：高效能团队必备

在我们的研究中，最高效和最具创新力的团队都会定期进行激烈的辩论活动——这一点对我们来说是颇为有趣的。表达不同意见但又不会冒犯他人的能力，对团队内的有力沟通和问题解决有着至关重要的作用。然而，当我们问团队领导者：一个是几乎总是和谐的团队，一个是有着冲突及争论的团队，你会选哪一个？绝大多数人都选了前面这个不存在失调现象的团队。但具有讽刺意味的是，团队成员是想拥有挑战彼此的机会的。只要讨论是本着尊重精神进行的，而且讨论中每个人都得到了平等表达的机会，那么大多数人都会受益于这种辩论——他们不仅可以从中获得知识，而且还可以找到解决问题的路径，制订出最优解决方案。定期开展这种富有挑战性的讨论，鼓励团队成员就彼此不同的想法和观点进行辩论，会提升团队的凝聚力和效能。即便辩论过于激烈，也会取得同样的效果。

此外，任何在工作中有过争执的人都知道，在此过程中保持冷静有多么难。你甚至会因而遭人嫉恨，被人报复。这就是经理人必须制订基本规则的原因所在，唯有如此才能确保辩论在健康的状态下进行。而他们也需要积极参与这些辩论，第一次是不可错过的，这可以为以后的辩论树立榜样：表达观点的方式，谦逊地向同事提出问题，不要把自己太当回事儿，等等。团队领导人还要向全员清楚地表明并确保讨论不被一两个强有力的声音所绑架，确保每一个人都有畅所欲言的机会。

就我们的采访来看，几乎所有的团队领导者都明确表示，他们已为团队制订了基本的辩论规则。我们推荐考虑如下做法：

- 相互尊重（辩论中对事不对人，不搞人身攻击）。
- 认真倾听，然后再给出回应。在必要的情况下，要澄清问题（收集事实论据，不要急于得出结论）。

- 事先准备，要用事实和数据说话（不能凭空臆测）。

- 记住，你并不是为了赢得竞赛（辩论是为了找到最好的创意，是为了获得启迪，为了学习，而不是为了分数或论证你的观点）。

- 对于团队做出的集体决定，我们要加以支持（即便该决定并不符合我们的理念，即便我们可能还有所保留）。

在积极参与并主持团队健康辩论的经理人中，马克·贝克（Mark Beck）是一个榜样。作为拥有2万名员工的全球门窗制造商杰德-温公司（JELD-WEN）的首席执行官，贝克告诉我们，在辩论升级时，领导者有责任介入并保护他们的员工。“有时候你只需要一点轻松诙谐的氛围。”他说，“我们的首席财务官在这方面相当擅长。在特别紧张的时刻，他会以一种父母的语气大声说：‘现在每个人都先静下来。’然后他会展颜微笑，引得大家一起笑。那种紧张的气氛瞬间就缓和了。”

贝克说，在有些情况下，他可能会支持观点受攻击的那个人，即便他未必同意该员工的观点。这不是战术使用，而只是表明一种立场：理性表达自己观点的人都应该得到尊重。“在领导者做出这样的举动之后，攻击者通常会后退一步，语气也会缓和。”他说。

贝克还补充说，经理人必须以身作则，带头提出合适的问题。以下是我们听到的团队领导者在辩论中提出的一些非常好的问题：

- 这是一个很好的想法，告诉我们你是怎么得出这一结论的？

- 我们现在应该打破什么规则？

- 我们最大的风险是什么，我们的次优方案是什么？

- 如果我们什么也不做，会出现什么情况？

- 我们错过什么了吗？

- 我们怎样才能拿出一个解决方案？

- 除了能给我们带来利润，这个决策会如何改变生活，会如何让我们的世界变得更美好？

贝克说，在团队处于停滞状态或滞留安全区之后，聪明的问题可以引发积

极的辩论。每当遇到这种情况，他就会告诉他的直接下属："要想让你的话题进入管理团队的议程，唯一的方法就是以问题的形式提出来。这样一来，我们就必须给出一个集体答复。"

这位首席执行官还详细说明了如何通过"改变所提问题"——或以一种新的方式阐述该问题——达到重新寻找解决方案的目的。贝克跟我们讲了他在此前的一家雇主那里的经历，让我们获益匪浅。当时他作为团队负责人，被要求扭转公司重型制造部门的不利局面。"该部门正处于危机之中，客户订单数量日渐减少，"他说，"该团队提的问题是'我们怎样生存下去'，我们认为这是一个错误的问题。于是，我们把它改成'我们怎样才能以更好的方式度过危机'。"

这让团队有了信心。他们总结说，要想让这个部门盈利，要想让产品在质量和数量上满足客户的需求，唯一的方式就是追加投资，以改进流程并提高产能。为此，他们必须对商业模式进行重大调整。但该公司的领导层和董事会不会无缘无故批准数亿美元的投资的。"我们认为大胆而又积极的商业模式是我们唯一的希望。"他说。

确实大胆。该团队的计划包括：精简客户群和产品供给；通过新技术和新方法改变产品的生产方式，提升制造效率；以提高价格应对成本的提高；与客户签署长期的、具有约束性的协议，确保可行性和稳定性。贝克是这样表述的："从根本上讲，我们是通过一种新的合作方式，为少数选定的客户提供更高水平的长期供货保证。"

这会受到那些客户的欢迎吗？难说。每个客户都有自己的要求。但通过细致磋商，客户最终认识到，这是对彼此都有利的唯一可行的方式。经此变革，该部门开始实现盈利；而更重要的是，它已开始具备为客户提供足量产品、助力客户成长的能力。

这意味着该团队很快要建立一个新工厂，以满足客户的需求。由此引发了新一轮的辩论：在团队中，有人认为工厂应设在美国，而其他人则想建在中国。这两个地点的预期投资回报率（ROI）都在误差允许的范围内。于是贝克选择寻求董事会的意见。董事会成员也分成了两派。团队没有达成一致的意见，董事会亦是如此。那么，正确的决定是什么呢？

贝克说："我们再次改变了问题。原先的问题是'我们在哪里能赚到更多的钱'，改变后的问题是'如果将可能出现的黑天鹅事件纳入考量，我们在哪里能赚到我们可以接受的回报'。"作为一个流行术语，贝克引用的"黑天鹅"源自纽约大学（New York University）教授纳西姆·尼古拉斯·塔勒布（Nassim Nicholas Taleb）所著的《黑天鹅》（*The Black Swan*）一书，意指预料之外的、具有严重冲击力的重大事件。

贝克和他的团队就短期内可能发生的10个潜在的黑天鹅事件进行了集体讨论。对于每一个黑天鹅事件，该团队都给出了可能发生的概率。

接下来，按照每一个黑天鹅事件，该团队分别对在美国设厂和在中国建厂的潜在回报进行了测算。“在90%的情况下，我们在美国能够获得可接受的回报；而在中国，这一数字仅为50%。”贝克说，“我没有做决定。到辩论结束的时候，我们团队已经达成了一致的意见。”如今，这家公司在纽约州已经建起了一座非常好的新工厂。

再举最后一个“改变问题”的例子。在加盟杰德-温时，该公司正在筹备首次公开募股（IPO）事宜。他把问题改为：“我们怎样才能成为一家财富500强公司？”是的，杰德-温是进行了IPO，并取得了重大成功（超额认购15倍，股价在第一个月里上涨了30%）。“但这是因为我们把重点放在了打造财富500强公司上，”贝克说，“如果我们仅仅是为了IPO，并将其作为终点线，我想我们的故事不会在投资者中间引起强烈反响。”

贝克表示，由于他的团队坚持相互尊重的基本规则，所以他们在大约99%的事项上都能达成一致的意见。“如果规程操作得当，领导者更没有必要做决定，因为结果对每个人来说都很明显。我或许会说‘让我总结一下大家的发言’。”

当然，即便是在最健康的团队中，有时也会出现一人或一小部分人“掘壕固守”的情况——当其他所有人都准备向左转的时候，他或他们却希望向右转。贝克说，在所有争论都已结束的时候，“如果指向已经非常明确，那么领导者就得陈述这个显而易见的事实。但你仍可以通过某种方式淡化输赢结果。领导者可以说‘双方的辩论都很精彩。对理智的人来说，这都是可选之路。但现在我们必须做出决定。这是我认为我们选择这个方向的原因所在’。这样，在下一次辩论的时候，人们就不会担心站队的问题了。没有人认为他们自己输了，每个人都知道他们给出的真诚意见会得到领导的赏识”。

公开寻求所有意见

像贝克这样高效的领导者，是真心想了解员工的观点和想法。在会上，他们向员工提很多问题，并展开讨论，鼓励每个人都真正参与其中。此外，他们还致力于寻求每一个人的意见，尤其是基层员工的意见，因为有时候他们可能不愿意讲出来。

时任纽约市广告机构阳狮集团卡普兰·塞勒公司（Publicis Kaplan Thaler）董事长的琳达·卡普兰·塞勒（Linda Kaplan Thaler）跟我们讲过一个很好

的故事。注当时她接到一项任务，是为生活时间（Lifetime）有线电视网制作一个关于乳腺癌的警示宣传片。为此，公司召集了最有创意的员工开会讨论。一名年轻的实习生坐在角落里，这是她第一次参加公司的头脑风暴会议。面对这些广告创意大牛——他们极其成功的作品包括美国家庭人寿保险公司（Aflac）的机器鸭、“我不想长大，我是玩具反斗城（Toys ‘R’ Us）的孩子”等，她没有打算发言。但卡普兰·塞勒鼓励和劝说这名年轻的实习生讲讲自己的看法——什么都可以。卡普兰·塞勒告诉我们：“这位实习生说：‘我的想法可能很疯狂，不过当我和朋友们结束对话的时候，我们总是以“你是我的Bra（乳罩）”作为结束语。这意味着你是我的支撑、我的力量。这可能太疯狂了，我都不敢相信这是我说的。’”

这个疯狂的创意最终被采纳，成为生活时间有线电视网全美乳腺癌觉醒运动的主题，代言人是乌比·戈德堡（Whoopie Goldberg）。卡普兰·塞勒说：“这促成了一次极好的行动。为什么呢？因为我们说过，千万不要拘谨。任何疯狂的创意都可以说出来。试想，如果这名年轻女性没有被邀请参加会议，或者没有举手发言，或者不愿意分享自己的想法，那会怎样呢？我们将不会有这么一次令人记忆深刻的宣传运动。”

要想得到最好的创意，团队领导者必须密切注意是否所有成员都赞同团队的讨论方向，或者是否有一两个人没有参与辩论。贝克告诉我们：“如果团队开始达成共识，但有一个人不同意，那么在这种情况下，通常你就要当面去问了。我可能会说：‘看起来你不是很赞同。你是怎么想的？如果他们不说，你就得想办法让他们说。’”

美国运通全球卡服务业务部门拉美市场负责人乔斯·玛丽亚·萨斯（Jose Maria Zas）说，他要求团队成员带着替代解决方案（从疯狂的方案到保守的方案）而不是抱怨参加讨论会，并鼓励所有人都发表自己的观点。“我记得我带领过一个辩论成风的团队，每个人发言时都想盖过其他人。于是，我就找来一块石头。我告诉他们每个人都有发言的机会。不过，要轮流发言，手里拿着石头的人才能发言。很简单，对吧？但这很有效。”

讨论会场常常会被少量强势的声音所主导，而经理人通常也会急于结束辩论和提问环节。我们理解这种赶快进入下一步的心理。说实在的，这种问题的确让人厌烦，而时间又总是有限。但对领导者来说，他们的一项重要职责就是与这种放弃质疑的冲动做斗争。阿德里安（Adrian）一直记得一名高中同学给他做出的表率。在十二年级的时候，大多数同学都听不懂数学老师的课，但他们像老鼠一样安静，生怕被人发现自己的无知。一个名叫艾米丽（Emily）的优秀生却不同，她会毫不犹豫地举手表示自己没有听懂。这时，老师就会重新解释一遍这个令人费解的概念。如果艾米丽点头表示听懂了，老师就会继续讲下一个概念；如果还是没有听懂，她会摇

头说：“我还没听懂。就我一个人没听懂吗？”并要求再讲一遍。她就是这么勇敢。而她的这种精神，也让阿德里安和班上的其他同学受益匪浅。

“激进者”：异见中的智慧不容忽视

当然，在分享个人观点方面，有的团队成员并不需要太多的鼓励。在我们的研究中，很多伟大的团队都至少有一名所谓的“激进者”（radical），即独立思考者。理查德·哈克曼（Richard Hackman）称他们为“异见者”（deviant）。哈克曼是社交与组织心理学教授，早前就职于耶鲁大学（Yale University），后任教于哈佛大学，他是他那个时代杰出的团队研究者之一。他说：“每个团队都需要一名‘异见者’，他可以帮助团队应对过于同质的倾向，因为高度同质化会扼杀员工的创造性和学习的积极性。作为‘异见者’，他们会置身事外，客观地考虑问题，并说：‘稍等一下，我们为什么要这样做？如果我们后退一步看，或者再认真考虑一遍，那会怎样？’然后当人们说：‘哦，不，不，不，这太荒谬了。’至此，关于何为荒谬的问题就可以展开讨论了。”注

然而，在很多工作场所，经理人会十分明确地告诉团队成员中的“激进者”，让他们保留自己的激进意见。而优秀的领导者则会利用他们的这种对立性。

哈克曼说：“在开展研究的过程中，我们对以创新见长的团队和毫无亮点的平庸团队进行了比较。结果显示，拥有‘异见者’的团队的表现要优于没有异见者的团队。在很多情况下，异见思维是伟大创新的源泉。”

你可以想象得出，像这样偏离常规的人通常是会付出极大的个人代价的。我们的高中好友艾米丽或许就知道，她可能会被同学嫌弃——我们大多数人，包括阿德里安在内，只想安稳地度过一天，不想让自己出丑。但是，“激进者”敢于说出其他所有人都不愿意说的话。而这就意味着他们提升了人们的焦虑程度，尤其是他们的领导者的焦虑程度。

“当船在水中航行时，如果有人站出来说‘我们必须得停下来，可能要改变一下航向’，这是需要非常大的勇气的。”哈克曼说。就大多数团队而言，没有人愿意听到这样的话。为什么很多团队领导者会打压“激进者”，不让他们提出具有挑战性的问题，不让他们给出离奇的建议，真正的原因就在这里。他们甚至还有可能把“激进者”踢出团队。

不过，在哈克曼的研究中，他发现当一个团队失去了“异见者”的声音后，这个团队通常就会变得平庸化了。

在与一些团队谈及“激进者”这个概念时，经常会有人告诉我们说，这也是他们所面临的问题。而我们首先要问的是，他们是不是真正的“激进者”，或者只是“魔鬼代言人”（devil’s advocate），即故意唱反调的人。因为他们两者之间存在很大的差别。

一位首席执行官告诉我们说，故意唱反调的人是“廉价的知道分子”，他们攻击任何一种新的创意，以此寻找存在感。而“激进者”并不仅仅是为了否定而否定，他们是从另一个角度去看待问题，尤其是从客户的角度；而更重要的是，他们的目的是为了贡献新观念乃至离奇想法。人们常说，温斯顿·丘吉尔（Winston Churchill）每天有10个想法，其中有1个还真不错。

然而，故意唱反调的人只会盯着不好的一面看。

世界著名设计公司艾迪伊欧（IDEO）的总经理汤姆·凯利（Tom Kelley）说：“故意唱反调的人或许是时下美国最大的创新杀手。”他们凡事只看负面，只会盯着问题，盯着那些即将到来的灾难。“一旦这样的闸门被打开，他们的负面评价就会扼杀新的倡议。”他接着说。

与之相对，凯利在工作中发现，有着异见思维的人们会以各种不同的积极角色推动创新工作向前发展。他们可能会以“人类学者”的身份出现，通过观察人类的本性——尤其是最终用户的本性——为团队带来新的洞见；或者以“实验者”的身份出现，持续不断地提出各种新想法；或者以“异花授粉者”的身份出现，通过对其他团队或其他行业的考察学习，获取知识，用以满足所在团队自身的需求。[注]

在接任NBA负责团队营销和业务运营的高级副总裁后，斯科特·奥尼尔告诉我们说，团队会议缺乏具有建设性的辩论。他的团队成员克里斯·赫克（Chris Heck）回忆说：“我们所有的人都以为，斯科特希望听到夸奖他的话。但在召开了最初几次全员会议之后，他要求我站出来对他提反对意见——对所有事情都提出反对意见。他希望把讨论升级为争论，借以表明这是一种安全的环境，各成员是可以表达反对意见的。这是一个非常好的想法，也起到了很好的作用。”对领导者来说，扶持自己的第一个“激进者”，同样也是有效的。

创造鼓励冒险的宽松环境

近年来，关于失败的话题颇为喧闹，其中尤以硅谷为甚。人们对失败大加颂扬，有时甚至到了这样一种地步：只要能从中吸取教训，那么所有的失败都是好的。把这话讲给即将做心脏手术的患者听听？不可能。优秀的团队会教他们的成员如何以一种聪明的方式失败，以及接受团队在创新和提

升过程中所遇到的一些不可避免的失败。事实上，如果在成长道路上没有经历过一些聪明的失败，那么团队可能会缺乏足够的创造力、缺乏足够的冒险精神。

高绩效团队的显著特点之一就是，团队成员在采取冒险行动时会相对感到轻松。这并不意味着他们可以不负责任，可以鲁莽行事；而是说，经理人要在团队中创造一种鼓励冒险的宽松环境。关键就在于，这些冒险行动必须把重点放到提升客户体验上来。同时，团队也必须认真学习，从这些冒险活动中吸取教训。

当然，失败并不总是因为冒险。有时候，缺乏了解或技能也会导致错误。经理人必须表明，这类失败也会发生，而重要的是保持诚实和坦白，以便快速修正这些错误。为了创造一个宽松的容错环境，团队领导者可以采用的一个方法就是承认他们自己也会犯错。比如，可以向你的团队成员这样讲："我有时也会错过一些事情，也会把事情搞砸，所以我希望你们能给我提提意见。"要让员工明确感受到，没有人会固守不切实际的完美标准。

加拿大轮胎（Canadian Tire）是一家拥有5.8万名员工的零售企业。在担任该公司首席执行官时，韦恩·塞尔斯（Wayne Sales）给我们讲了一个公开承认错误和弱点的例子。他说，这对他早年的职业生涯产生了深刻的影响。克莱斯勒（Chrysler，美国著名汽车公司）允许高管驾驶新车，但这些新车却没有连接里程表。"在事件曝光后，我可以想象组织内发生的事情。"塞尔斯说，"法律顾问很有可能会建议'你必须予以否认，你必须要拖延'。时任克莱斯勒首席执行官的李·艾科卡（Lee Iacocca）做出了正确的选择。他说：'我们犯了错误。我们辜负了客户的信任，违背了诚实的原则。我们承认我们的错误，并保证永远不会再犯。'而你知道吗？生活还在继续。"注

想想看，如果艾科卡采用拖延术，否认这起错误事件，但后来被揭穿。那么，我们现在可能还会在伦理层面上讨论这个案例。但他并没有这么做。相反，他承认了错误——即便他可能与这个错误毫无关系，他的声誉及公司的声誉实际上都因而受益。

同理，经理人应明确鼓励员工正视各自的错误与问题，并要做到及时止损。关于这种开放性，我们认为做得最好的是销售大咖杰弗里·吉特默（Jeffrey Gitomer）。注他告诉我们说，他在不久前开始为承认错误的员工发现金红包，予以奖励。"结果令人震惊，"他说，"我发现人们都非常惊讶，每个人都长舒了一口气，而在很多时候，当我给他们发奖金时，他们真的哭了。我意识到，他们并不是故意犯错。在多数情况下，犯错是源

于对成功的追求，或是源于对未知领域的探索。”事情的发展令人难以置信，比如，一位刚刚犯过大错的员工，就羞怯地走进吉特默的办公室，然后说：“我想我应该得到一个红包。”

让我们重新回到鼓励冒险的话题上。由于鼓励冒险可以催生更多的创意，所以经理人必须为团队发放试验许可。诸如“快速失败”（fail fast）之类的信条是明智的，因为它们假定团队会迅速修正错误，而就失败而言，其在本质上是增量的，也就是说，它们会带来更好的结果。正如科学家所言，新事物的发现过程鲜见遵循“假设、测试和发现”这一公式。相反，这几乎是一个凌乱的过程，即通过不断试错和改进，最终达成目标。

在贝尔直升机德事隆公司，首席执行官米奇·斯奈德启动了创新计划，寻求更具创意的直升机设计。为此，他采用了新的流程，以加快直升机的原型设计与测试。在过去，工程师会竭尽所能，避免在开发过程中出现故障。对任何升空的最终产品来说，这是一个合乎逻辑的指令。工程师的这种安全策略意味着，新产品的开发通常需要很多年的时间，因为团队成员需要系统考虑每一个可能出差错的环节。他告诉我们说，在开发一款长为8英尺的新型高端垂直起降直升机原型时，工程师遇到了难题，所以一直没有进行室外飞行测试。斯奈德鼓励团队成员大胆进行测试，不怕花钱，即便无人飞机坠毁也在可接受的范围之内。几天后，工程师给出了一个回应：他们准备打造一个可以在风洞内测试的小尺寸模型飞机。坦率地讲，这根本不是斯奈德想要的结果。于是，他让工程师重起炉灶，继续打造大尺寸飞机原型，然后试飞，但速度要快。

他说，公司团队现在遵循“快速失败、快速修正、快速忘记”的信条。而对于增量失败，他们也已经能够做到心安理得。“几天前，他们超级兴奋地拿来一段视频给我看，那是他们设计的‘大宝贝’，”斯奈德在回忆他们打造的某一款大型无人原型机时说，“他们给我展示了飞机坠落的画面。而经过一个周末的改进，它又重新起飞了。”

当然，并不是每一个团队都可以通过原型机设计来学习，但在改进的过程中，每个人都可以为聪明的失败腾出空间。而我们首先要做的，就是界定什么是聪明的失败，尤其是在所在的团队中。我们每个人都知道团队中的成功是什么，但如果我们也能分辨什么是必要的失败、什么是不必要的失败，那不是也很有帮助吗？聪明的失败，或许源于对远大目标的追求，或许源于有意义的冒险精神。它也可能是一个经过周密思考和慎重研究的项目，只是由于某些原因而无法运行，比如技术尚不成熟、客户不愿意接纳等。

此外，在允许失败方面，领导者也要率先垂范。如果一个领导者鼓励冒险，但自己却从未经历过失败，或者说从未承认过失败，那么后果就是，

整个团队中甘于冒险的人将屈指可数。

最后，对敢于冒险和失败的人要给予公开奖励，就像奖励成功一样，这一点很重要。印度企业集团塔塔（Tata）设立了年度最佳尝试奖——“勇于尝试奖”（Dare to Try Award），用以奖励思考最周密、执行最到位的失败尝试。注当该公司在2008年第一次发起该项目时，只有极少团队申请参选。但在人们看到首席执行官在台上为获奖者颁奖并表示祝贺后，不到3年，报名参选的团队就达到了132支。

量化目标和考核标准

我们讲的最后一个挑战——建立明确的团队目标，并通过公开进度图表进行追踪。这可能会让团队成员感到不安，就好比是勒令他们走进火堆一样。但事实上，这种透明性会让员工产生这样一种感觉——用大仲马（Alexandre Dumas）笔下的火枪手的话来说，就是“人人为我，我为人人”。这会消除团队成员在共同追求团队目标时所承受的压力，尤其是当这些目标易于理解、切实可行且追踪方法科学时。

哈佛大学教授埃德蒙森高度评价了目标透明的积极作用，他甚至断言：“目标的设置与目标本身一样重要，或者更重要，因为这可以让各成员在完成团队任务方面达成共识，而且还会告诉他们该如何协同工作。”

在年收入达170亿美元、以持续改进为企业文化根基的丹纳赫公司，我们看到了将该智慧付诸行动的力量。高级副总裁安吉·莱勒说：“我们的每个团队都设有延伸目标，并且会定期追踪相关指标。我们将这些目标放入我们的‘保龄球图表’（Bowler Chart，类似于保龄球计分卡格式），并在团队内展示。图表上有红绿两色标示的关键绩效指标——我们不喜欢黄色。如果关键绩效指标是红的，我们就会发起问题解决程序，找到根本原因，并通过实施具有针对性的措施予以解决。”

这是一个积极的，甚至是令人欢欣的流程。团队领导者或其他成员知道，关键绩效指标呈现红色并不是针对个人的，他们会把这种情况视为寻求问题根本原因的智慧之旅。“99%的情况下，这与个人失败无关。”莱勒说，“以这样一种方式看待问题，可以让我们在安全的环境中保持一种透明性。作为一名领导者，我的‘保龄球图表’上可能会出现红色，但我不觉得这是一种个人失败。相反，这是找出问题的根本原因及解决方法的机会。这会赋予组织一种谦逊的品质，推动我们发展壮大。”

在这里，我们学到的教训是，不管你的团队在做什么，选择合适的成功衡量标准和指标非常重要，如产品产出时间、供应链长度、客户参与度、电

话中心的应答时间、医院的病人安全、员工流失率等。合理的考核标准会减少对个人的针对性，并会帮助整个团队乃至组织取得成功。

从这个角度看待问题，不仅可以帮助团队改善最终目标，还可以为团队选择明确的方式来证明自己的价值。这意味着，如果管理层或客户对你的关键绩效指标嗤之以鼻，那么这些指标就可能是错误的，或者你需要说服你的利益相关方，让他们相信它们是重要的。在确定关键绩效指标的过程中，你甚至可以同创意团队合作，比如，市场营销团队、咨询团队、教学团队等，因为在这些团队的指标中可能包括预算花费追踪、客户满意度评价等。最重要的是，关键绩效指标的考核必须放在我们所能实现的目标上，并要给出非常具体的时限，如1次轮班、1个星期或1个月。要想发挥作用，关键绩效指标必须能够为团队提供日常运营所需的信息，再有就是它们可以让各种失败无处遁形。相比之下，虚荣指标——比如网站点击量——用在新闻发布会或许不错，但它们很难证明团队的价值。

最后，在制订激励性的团队目标时，最有力的就是把这些目标的重点切实放到客户身上。以服务客户为最终导向的目标会给人们带来巨大的动力。因为在工作生活中，我们大多数人都以帮助他人改善生活为傲，并可以从中得到极大的满足感。这是我们下一章所要讲的内容。

---

1. 关于兰博基尼的信息引自luxurylaunches.com网站，《如果兰博基尼和特斯拉也设计直升机会怎样？》（*What if Lamborghini and Tesla designed a helicopter?*），萨扬·查克拉瓦蒂（Sayan Chakravarty），2017年3月23日。

2. 关于艾米·埃德蒙森的信息主要引自她的论文《管理学习的风险：工作团队的心理安全》（*Managing the Risk of Learning: Psychological Safety in Work Teams*），2002年3月15日。

3. 关于里卡多·塞姆勒的信息引自《无管理者的管理》（*Managing Without Managers*），《哈佛商业评论》，1989年9——10月刊。

4. 关于瑞·达利欧的信息引自CNBC.com网站，《为什么对冲基金大佬瑞·达利欧说你批评老板时不必留情》（*Why Hedge Fund Titan Ray Dalio Says You Shouldn't Pull Punches When You Criticize Your Boss*），凯瑟琳·迪尔（Kathryn Dill），2017年4月29日。

5. 关于史蒂夫·乔布斯的信息引自2010年D8会议（D8 Conference 2010）。乔布斯的完整采访可在优兔网站观看，视频资料上传时间为2016年9月8日。

6. 关于吉尔特·霍夫斯塔德的研究成果，引自Geert-Hofstede.com网站。
7. 关于arbejdsglæde的信息，引自Whattheheckisarbejdsglæde.com网站。
8. 其他关于丹麦的信息引自《快公司》，《5个办公室政策让工作中的丹麦人比美国人更快乐》（*5 Simple Office Policies That Make Danish Workers Way More Happy Than Americans*），亚历山大·科尔沃夫（Alexander Kjerulf），2014年4月15日。
9. 关于琳达·卡普兰·塞勒的采访和引言来自我们所著的《轻佻效应》（*The Levity Effect*），2008年，威利出版公司（Wiley）。
10. 关于哈克曼的信息引自《团队工作为何不奏效》（*Why Teams Don't Work*），《哈佛商业评论》，2009年5月。
11. 关于汤姆·凯利的信息引自《创新的10个面孔》（*The Ten Faces of Innovation*），2005年，道布尔迪出版公司（Doubleday）。
12. 关于韦恩·塞尔斯的采访和引言来自我们所著的《诚信优势》，2003年，吉布斯·史密斯出版社。关于里程表问题的信息引自《洛杉矶时报》（*Los Angeles Times*），《艾科卡承认克莱斯勒新车里程表数据篡改并道歉》（*Iacocca Admits Mileage Tampering Was 'Dumb': Apologizes for Chrysler's New Car 'Test-Drives' by Its Managers With Odometers Disconnected*），詹姆斯·里森（James Risen），1987年7月2日。
13. 关于杰弗里·吉特默的信息，来自他为我们所著的《一天一根胡萝卜》（*A Carrot a Day*）所作序言，2004年，吉布斯·史密斯出版社。
14. 关于塔塔奖项的信息引自《公司》，《消除组织对失败的恐惧》（*Removing Your Organization's Fear of Failure*），2013年9月23日。

第五章

目标管理：围绕客户协同合作

受全球变暖、污染、飓风和疾病的影响，世界各地的大洋礁已经处于严重不佳的状况。比如，标志性的大堡礁就出现了有历史记录以来最严重的珊瑚白化现象。但在此厄运之中，珊瑚礁保护专家乔舒亚·辛纳（Joshua Cinner）及其研究团队同事在全力寻找珊瑚礁中的“亮点”——固有生物量水平明显高于模型预测值的区域。他们要找的是鱼类数量超过预测值的珊瑚礁。与其他面临相似挑战的珊瑚礁相比，这类礁体正处于兴盛状态。

与你所期望的可能不一样，他们发现，最健康的珊瑚礁并不总是处于偏远区域，比如人迹罕至或禁止捕鱼的地方。相反，它们很多都位于人口众多、渔猎活动频繁的地方。在那里，人们对珊瑚和鱼类并非不管不顾，而是以一种负责的态度加以管理。

在巴布亚新几内亚沿海的卡尔卡尔岛，人们采取了一种名为“海洋保有”（marine tenure）的保护策略，即各村庄不允许相邻村庄进入所属珊瑚礁领域。他们还采取轮换捕捞的方法，将珊瑚礁的部分区域设为禁渔区，时间从几个月到几年不等，以便让鱼类失去对人类的恐惧，同时这样做也有助于海洋动植物种群数量的恢复。这样一来，一个繁荣的生态系统就出现了：人、珊瑚、植物、鱼、鲨鱼，以及其他海洋生物，共同生活在一个相互依存的系统中。鱼类和海龟保持了珊瑚的清洁和海草的整齐；珊瑚和海洋植物为鱼类提供了一个躲避捕食者的庇护所；反过来，鲨鱼和人类限制了更凶猛的海洋猎食者的过度繁殖，同时也保护了海洋中的食草种群。注

这对我们的启示：一个商业团队也可以自成一个繁荣的生态系统，而无论这个团体的组成成员多么多元化（年龄、文化背景、专业知识、地理位置，等等），概不例外。在第四章，我们着重强调，通过开诚布公的团队辩论，各团队成员的独特视角和技能都可以发挥更大的作用，这种差异性会给团队带来好处。在本章，我们将重点讲述如何在团队中打造一致性，这其中也包括最多元化的团队。

在工作人口日趋多元化和运营地日趋全球化的时代，如何将员工团结在成文宗旨之内，已经成为经理人所要解决的紧迫问题。当然，多元化和全球化是可以带来巨大好处的：它们可以让团队更好地了解广大客户的需求，

并依据他们的需求做出反应。这让我们想起最近的一件事：在一次电话会议上，印度孟买的一名员工提醒他的同事说，团队推出的新产品——将采用皮面装订——在他们所在的区域可能会被认为是新潮设计，但在其他地方，却可能被认为是一种低级趣味。从设计到市场营销，从客户支持到销售，从生产到购买……在此过程中，依据不同的文化偏好与规范去调整团队成员的意见和建议，对为特定地区提供定制化产品和服务有着极其重要的意义。而且，这还有助于团队发现那些原本可能被忽视的商机。

据我们所知，宝洁（Procter & Gamble）是较早积极开展“员工聆听”活动的公司之一，即通过倾听员工的心声，推动业务增长。[注]举例来说，在大规模投资美国黑人社区之初，宝洁通过多元化家庭影像，营销玉兰油、潘婷、汰渍等在非洲裔美国消费者中颇受欢迎的产品，以便更好地利用这、购买力高达1.3万亿美元的市场。在一支名为“恋家爸爸”（Nostalgia Dad）的广告片中，一位非洲裔美国男子轻轻抚摸着他的幼儿。该广告的创意是传递温暖与父爱，而片中这对父子穿的洁白的T恤衫似乎已被边缘化。同时，这个创意也是为了反击非洲裔美国家庭中缺乏父爱的陈旧观念。“片中设计的这对父子的形象，是经过深思熟虑的。”宝洁多元文化市场营销部副总监纳约赫·蒂塔-雷德（Najoh Tita-Reid）说，“这位父亲所戴的结婚戒指，也是经过深思熟虑的。”

重点在于，多元化程度高的团队可以从不同角度看问题。而相关研究也显示，这样的团队可以更好地解决问题。美国西北大学凯洛格商学院（Kellogg School of Management at Northwestern University）的凯瑟琳·菲利普斯（Katherine Phillips）与杨百翰大学（Brigham Young University）和斯坦福大学的研究人员联合开展的一项研究发现，虽然人们更喜欢在同质化团队中工作，但同质化团队的表现远不及多样化团队。[注]该研究中非常有趣的一点是，相比表现更佳的多元化团队，同质化团队往往会高估自身的表现。团队成员保持一团和气似乎并不是一件太好的事情。当然，很多同质化团队对自身的局限缺乏基本的判断力。

75%的跨职能团队运转失灵

为提升团队的多元化程度，领导者通常会尝试在各职能部门间搭建桥梁，创建我们所说的跨职能团队或跨部门工作组，其成员来自整个公司，且常分布在世界不同地区。在这样的团队中，成员间的矛盾并不鲜见。沃顿商学院研究人员玛蒂娜·哈斯（Martine Haas）和欧洲工商管理学院（INSEAD）研究人员马克·莫滕森（Mark Mortensen）写道，在全球团队中，所有成员都同意以服务客户为目标，但这个目标会因地点的不同而不同。[注]在挪威的员工看来，这相当于提供不打折扣的最高质量的产品

——无论花费多大成本或多长时间都值得。而在英国的同事看来，如果客户需要的是一个精确度为75%的解决方案，那么一个不甚精确的解决方案也完全是可以接受的。解决这种矛盾需要坦率的讨论，需要就团队整体如何定义自身目标达成共识。

这种由于工作方式或思考方式的不同而导致的矛盾是不可避免的，处理结果通常也不好。在很多情况下，领导者会想当然地认为，跨职能团队会神奇地成为小型的健康的商业生态系统。也就是说，那些长期以来有着不同目标或不同工作方式的部门之间会发挥协同作用。

不幸的是，在这些跨职能的新团队中，成员间的矛盾依然存在且常常发生，而目标也永远不会达成。在前面提到的斯坦福大学的那项研究中，研究人员发现，75%的跨职能团队存在严重的运营问题。在如下5项绩效指标中，它们至少有3项不达标：符合预算目标、保持进度、秉承规范、符合客户的预期、与公司的目标保持一致。

问题并不仅仅出在员工身上。工作中，大多数人大都孤立于其他团队之外。他们所在的部门常把责任推给其他职能部门，对其他部门所做的贡献缺乏了解，而对于这些部门所面临的真正挑战，也常常产生误解。我们就曾听到工程师抱怨市场营销人员，说他们对编程参数和时间轴一无所知；而市场营销人员则告诉我们，工程师做事速度跟蜗牛一样。在医院，我们会经常看到这样的情况：术后科室抱怨手术科室让病人过早出院，手术科室指责放射科室做事拖拉，而每个科室似乎都对实验室的人大为不满。

在这样一个个相互孤立的部门中，员工甚至还会同他们自己团队的成员争夺资源。在鼓励竞争的奖励方式下，他们常常会争夺功劳、推卸责任。突然之间，我们要求他们把这种竞争置之一旁，让他们紧密地团结在一起，荣辱与共，一同应对公司面临的某个重大挑战。如果我们人类拥有这样的可塑性，那岂不是一件很美妙的事情？

帕蒂·麦克马纳斯（Patty McManus）曾在苹果、加州大学伯克利分校（UC Berkeley）、凯泽永久（Kaiser Permanente）等机构的组织发展部门担任领导职务。(注)她向我们指出了跨职能团队的常见问题，并把其中的一些团队归为“战区型”团队，即团队中存在各种小圈子，而各成员之间就像真人秀节目《生存者》（*Survivor*）中的选手一样，进行着激烈的竞争。有些领导者会助长这种风气，或是因为他们沉迷于这种控制他人的快感。在这样的团队里，人们很难达成一致的意见；即便是达成了一致，通常也会很快被打破。

然后是那些根本算不上团队的团队，即麦克马纳斯所说的“非团队型”团队。在这样的团队里，唯一的联系成员就是团队领导者。会议仅仅是一个

工作汇报和顶层交流平台。除非提供午餐，否则在很大程度上，这样的周例会对员工来说就是一种时间上的浪费，唯有老板受益。

好消息是，这种运转失灵并不是不可避免的。我们就曾遇到过很多非常成功的多元化团队的领导者。在对这些案例进行研究之后，我们发现了一些非常好的做法，它们可以把各种类型的团队团结起来，可以让团队变成一个繁荣的生态系统，让每个人都聚在以服务客户为首要任务的使命周围。

客户利益至上的原则——真正意义上的客户至上——有助于协调不同的意见和利益诉求。比如，一个研发团队被要求加快开发一种新的产品功能，因为有消息称某个竞争对手也在开发同样的功能。通常来说，这会围绕该功能能不能在规定时间内完成而展开一场漫长的讨论，尤其是在研发团队还承担其他工作任务的情况下。高度关注客户需求将有助于与之相关的各工作组达成一致的意见，并在最终交付、人员配备和其他工作安排方面做出改变。

另一个附带福利：我们发现，将主焦点聚集到服务客户上会进一步明确团队的宗旨，进而提升员工的敬业度。对我们大多数人来说，在某种程度上帮助客户提升他们的生活是一个强有力的激励因素，这比抽象的商业目标，比如增加销售额、降低成本、提高投资回报率，更为有力。

在这方面，费城76人队就是一个极好的例子。我们在本书中多次提到这支球队，但如果你对篮球不感兴趣，可能会略过相关内容。相信我们，这对每个人来说都是一个非常好的故事。在过去的几个赛季里，没有哪支职业篮球队的成绩比76人队更糟糕。以2015——2016年的赛季为例，在总共82场的比赛中，该队仅赢得了10场比赛。而你要推销的就是这样一个产品。仅仅用了3个赛季的时间，这支多元化的销售团队——团队中的多数成员并非来自费城地区——就将季票销售量从1 700张提升到1.2万张以上。这是一个非常了不起的成绩。另外，在过去的两个赛季里，76人队在新赛季季票销售中均位列全联盟第一，客户满意度位居第二。

他们是怎么做到的呢？他们找到了一个和赢得比赛同等重要的东西：获得感。

“76人队做得非常出色，”天普大学旅游与酒店管理学院（Temple University’s School of Tourism and Hospitality Management）体育营销教授乔里斯·德雷亚（Joris Drayer）说，“在球队成绩好的时候，票很好卖。”他举了一个著名的例子：在签下超级巨星勒布朗·詹姆斯（LeBron James）后，迈阿密热火队（Miami Heat）立即解雇了球队的大多数票务销售人员。詹姆斯现效力于克利夫兰骑士队（Cleveland Cavaliers）。

76人队的首席执行官斯科特·奥尼尔表示，销售团队的成绩得益于球队中有一位以客户为中心的主教练——布雷特·布朗（Brett Brown）。奥尼尔说："有一次布朗主教练说：'我想请前排的季票持有者一起吃个饭，你觉得怎么样？'"这部分观众为每场赛事支付的钱从800美元到1 600美元不等，而整个赛季共有41场主场比赛。"对于布朗的这个提议，我说：'这是我有生以来从教练口中听到的最酷的想法。'于是，他带着他们出去吃了一顿大餐，并让他的教练回答他们提出的与球队相关的问题。真是难以置信。"奥尼尔接着说。

接下来，布朗又主动建议在开赛前与其他季票持有者会面——无论他们的座位处于哪个位置。每次会见的球迷人数为20人，其间会给他们讲解针对对方球队的战术策略。具体会见时间是开赛前的一个小时——在每一场比赛之前，他都会面见一批新的球迷！

很快，这种以客户为中心的做法就传遍了整个76人队。一个名叫德里克·科斯（Derek Koss）的观众讲过76人队多名球员和啦啦队参加他儿子成人礼的故事。价格高昂的场边座位曾让科斯犹豫不决，但现在，这些座席票被他用来赠送客户、回报员工，以及奖励自己的孩子——有时他们也会被允许进入球场投篮。"球场场边的体验是完全不同的，"他说，"这和游乐场的游戏非常相似。你听得到他们的牢骚，听得到他们的争论。"注

会员服务团队负责人克雷格·麦克卢尔（Craig McClure）说："我们之所以能取得如此大的成功，是因为我们的销售代表真心认为他们是在帮助别人。他们没有照本宣科地拉拢客户，而是把客户的需求同我们作为一个团队所能提供的产品联系了起来。同我们交谈的是球迷还是商业客户？这个人怎么才能从我们的产品中获益？如果他是一名育有多个孩子的父亲，那么我们将会为他提供41次现场观看NBA赛事的机会，为他和他的家人创造一种体验。"

当客户说他们可以通过中间商购票时，麦克卢尔说他的销售代表会这样回应："是的，但我们可以带给你一种获得感——我们可以让你进入球场。在开赛前的一个小时，所有的季票持有者都可以见到布朗主教练，他们可以同球员合影，可以在场上投篮。他们会收获一种特别的体验。"

"我们称之为惊喜和快乐，"吉尔·斯诺德格拉斯说，"我们并不单单衡量销售业绩。同样重要的，还有我们的员工与客户建立起的所有关系。"

客服意识来自领导者的灌输

随着油价的上升，福特汽车公司（Ford Motor Company）的客户纷纷寻

求更高燃油效率的解决方案，这意味着公司要对美国国内最畅销的F-150皮卡车进行重新设计。注福特将引入新的经济型六缸发动机，而更具革新意义的是，该车将采用全铝车身。在项目启动一年半前，F-150跨职能团队就已经开始了筹划工作。皮特·雷耶斯（Pete Reyes）担任这一最高机密项目的总工程师。他表示，这个新车的开发过程就像是制作电影。“团队提出构想，把它打造出来，希望它能成功，能长期在流水线生产。”他说。

在雷耶斯带领的这个庞大的团队里，还有诸多小型的平行团队，他们负责皮卡项目的方方面面。在长达一年半的时间里，各团队每月碰头一次，确保所有部件整合之后能够产出切实可行的车辆。“每个人都跨过了边界，并带回很多反馈，这些反馈决定了我们将要做的事情。”他说。

彼得·弗兰茨斯卡吉斯（Peter Frantzeskakis）和杰里·法雷尔（Jerry Farrell）担任雷耶斯的副手。“无论是在市场营销方面还是在制造方面，我们都以共同目标为出发点。”雷耶斯说，“彼得负责所有技术团队；而早上五点半就会出现在办公室里的杰里，则负责所有已交付的产品和工作流程。我想我再也不会遇到如此密切合作的团队了。所有这一切，都在按预期进度推进。”

团队成员已经发展到了千人以上，他们必须克服一些特殊的问题，比如世界上所有高强度的车用级别铝材加起来也难以满足F-150的生产需求。“我们必须要解决这个供应问题。”雷耶斯说。

截至交货日期，该车的燃油经济性已提升至29%，这也使得F-150成为市场上燃油效率最高的皮卡车。那市场的反应呢？在推出该车型的当年秋天，福特公司第三季度的收益同比增加了11亿美元——这一重新设计的旗舰车的销售收入是其主要来源。

另一个以客户为中心的成功案例来自斯堪斯卡美国。在21世纪的第一个10年的初期，里奇·卡瓦拉罗出任斯堪斯卡美国民用事业部的负责人。“基本上，该事业部包括7家并购公司，各公司负责人每年碰头一次，半天开会，半天打高尔夫球。”他说，“在人员方面，我们没有共享；在知识方面，我们没有共享。我们在东北部修筑道路，在南部从事海事服务，但海事服务仅局限于南部，筑路仅局限于北部。于是我就想，我们能不能运用我们所有的能力为所有运营地的客户提供服务。如果可以的话，我们的市场份额将会大幅增加。”

但实现这个目标并不容易。卡瓦拉罗必须说服这个根深蒂固的组织开展跨部门合作。他首先从员工的钱包开始。先前，员工的奖金与各自地区的绩效挂钩。经过三年的努力，他说服了各地区团队，将“各自为政”的绩效奖

励纳入整个事业部，进行统一安排。对一个人员不断增加的团队来说，这样做更为有利。另外一个变化：他将事业部的人事权交给了拥有全局视野的首席运营官，这意味着一项任务完成之后，首席运营官在必要时可以调动人员，帮助解决迫切的客户需求。

卡瓦拉罗承认，这条道路并不平坦。但在接下来的几年里，随着传统障碍被打破，他所在的事业部的销售收入翻了一番，从12亿美元增加到25亿美元。当斯堪斯卡公司在寻找一位新的总裁和首席执行官负责美国整体业务时，他们把人选放在了以客户为中心的团队打造者卡瓦拉罗身上。

今天，对这位首席执行官来说，他上任以来最引以为豪的就是组建了一个跨职能团队——成员来自4个职能部门。该团队与外部合作伙伴联手，成功取得了投资高达40亿美元的纽约拉瓜迪亚机场翻修项目。从最初组建跨职能团队到最终竞得项目，公司花了整整两年的时间。“我们让成员们搬入同一间办公室，便于他们彼此了解，同时让他们忘掉各自部门的工作，将全部精力放到客户需求上来。”他说。结果就是，他们成功拿下了美国历史上规模最大的一个建筑项目。

当然，“客户至上”的倡议行动近年来在其他行业也备受推崇。勤业众信（Deloitte & Touche）开展的一项研究显示，以客户为中心的公司的盈利能力较不以客户为中心的公司高出60%。注由此，你就知道为什么公司在业务实践中会以客户为中心了。

让我们来看一下温迪公司最近发起的客户关怀创新活动。副总裁弗兰克·利里（Frank Leary）肩负的任务是帮助公司更好地满足客户需求并组建客户体验团队。该团队的办公地点恰好位于俄亥俄州都柏林的中心区域，而这里也是公司的总部所在地。客户可以通过短信、电话、社交媒体、电子邮件、普通信件联系该团队，另外，美国手语（American Sign Language）也会很快上线。在服务客户方面，团队成员坚持BLAST策略。该策略包含以下5方面的内容：

- 相信客户，相信他们讲的都是实情。
- 倾听第一。
- 致歉。
- 满足他们的需求。
- 对他们表示感谢。

“每一个联系我们的人都有一个故事，”利里说，“最近我们就收到过一位顾客发来的信息，他说：‘感谢温迪，你们又把我的订单搞错了。’我们回复：‘实在抱歉。’然后我们问是什么问题，以及他们现在所处的位置。”顾客是一对夫妇，他们刚刚开车驶进高速路，离家59英里[注]，而他们收到的订单却是错的。“我们找到了他们的位置，前方10英里处有另外一家温迪授权加盟店，店主是另外一位特许经营者。我们的团队成员打电话跟那个店主沟通了相关情况。然后，我们给顾客回信说：‘我们将给您退款，并按正确的订单给您发货……还会赠送您一些佛洛斯蒂（Frosty’s）甜品。从布罗德街出口出来，然后右转，那里有一家温迪店。店里的经理会帮您处理好的。’几分钟后，我们收到了回复：‘哇，温迪。你们是怎么做到的？’”利里接着说。

那位顾客说，这是一个糟糕的日子。他带着妻子去医院做化疗，当时他们正在回家的路上。但是，他补充说：“你们不仅补发了正确的订单，也给我们的生活增添了色彩。谢谢你们！”

想象一下这对夫妇及其他顾客为公司所做的强有力的口碑宣传，其原因就在于他们对顾客需求的高度关注。但同时也要想一想，对团队成员来说，能够更好地理解顾客的需求并竭尽全力帮助他们实现这种需求，是多么令人自豪的一件事。

近年来，与提升客户体验相关的文献多将重点放在新技术的利用上，比如温迪所采取的一系列措施，但卓越的客户体验并不仅仅依赖于工具。它需要领导者的扶持。举例来说，如果入住丽思卡尔顿（Ritz-Carlton），你一定会发现那里的员工会竭力让你快乐地度过每一天。我们的培训师、6英尺5英寸[注]高的克里斯·肯德里克（Chris Kendrick）在丽思卡尔顿参加过一次培训。出场前十分钟，他的裤子意外撕裂——从踝关节一直裂到大腿部（惊慌失措之下，他给我们发来一张照片），但酒店负责活动事务的经理讲过要倾尽全力服务客户。就这样，在上台前，克里斯穿上了一条新的裤子——这条裤子来自酒店维护部门的一位身高与他相近的员工。

经理人怎样才能做到像丽思卡尔顿那样，让团队把重点放到客户身上呢？关于这个话题，大多数图书和TED等演讲谈的是公司范围内的客服倡议行动。但在我们看来，经理人比其他任何人都能培养和提升员工的客服意识。这并不仅仅限于直接面对客户的团队，比如负责接听电话、推销或提供服务的团队；它还包括组织内所有的团队。

而对经理人来说，要想做好这一点，就要从日益增长的客户体验研究领域汲取洞见。

客户画像：细分需求才能优化体验

当前，技术部门出现的以人为本的设计运动成为推动公司更加关注客户需求的主要力量。唐纳德·诺曼（Donald Norman）曾是苹果公司先进技术事业群的副总裁，现在运营一家专注于用户体验的咨询公司。他指出，为客户设计产品“实际上是一种沟通行为，这意味着你要深刻了解那个与设计师对接的人”。对团队领导者来说，这包括任何团队。我们可以把这句话转述为：更好地了解客户，牢记他们的核心需求，并帮助团队成员建立与客户的共同语言。诺曼创造了一个术语，即“用户体验设计”，并从中衍生出“客户体验”。注

关于产品和服务必须围绕用户设计的核心论点已经深入人心，但要真正做到这一点却并不容易。以人为中心的设计倡导者已经开发了一些方法，可以帮助人们更好地了解客户的偏好，而这些方法也是对传统的焦点小组方法和客户调查方法的改进。其中，最好的一个方法就是创建“客户画像”，即对单个客户进行深度研究，标示出他们的个人特征及生活中的方方面面，以便于员工满足客户的需求并提升服务品质。一般来说，通过年龄、购买偏好或其他关键区分因素可以创建3～5个代表特定客户群的剖析图。或许有人认为这样做有些过分——你的客户不是很明显地摆在那儿吗？是的，但员工看不到。我们问：“在工作组中，你最想取悦的人是谁？”在我们得到的答案中，这个人通常是“老板”；而在医疗保健部门，这个人又常常是“医生”。在制造或工程团队中，员工经常搞不清他们的客户是中间商还是最终用户，抑或两者都是。

我们看到很多优秀的团队已经开始使用客户剖析数据来重振员工队伍。在最近拜访的一家保险公司，我们就发现它确定了4项建立在年龄、收入和其他需求之上的客户细分。这并不是空泛的信息，而是附有照片和姓名的详细描述。杰瑞德是千禧一代，在他的照片下面标着个人偏好。比如，他希望他的汽车保险和医疗保险信息能够通过手持设备应用发送，可负担性和移动便利性是他的核心驱动因素。苏珊是一位小企业主，她需要全面的个人和商业保险——代理人值得信赖，而且离她办公室近是首选。作为婴儿潮一代，她更需要一个能够随时联系的代理人，费用并不是她最主要的考虑因素。当然，她也看重平价服务和代理人的专业素质。

在各行各业中，我们都曾见过团队创建的这种“客户画像”。当然，它们永远不可能百分之百代表客户。那是不切实际的。但这种剖析画像可以帮助员工获得足够的客户细分信息。客户简介通常包括人口统计学的相关信息，比如薪水、年龄、职务等。但同时也包括客户所追求的目标和面临的挑战，他们的价值观、担忧与恐惧，以及最合适的经理人选，等等。通常来说，就是“电梯游说”模式。最佳方法就是在真实客户的剖析画像中加入

他们的一些引语。

田野调查：近距离观察客户

对以客户为中心的团队来说，另一个与利益相关方建立联系的方式就是开展“田野调查”，外出观察那些使用他们产品的人。任何开发新产品的人，通过观察人们在日常生活中对其原型产品的使用，都可以发现很多问题。这也是软件公司在开发新产品时会率先推出阿尔法和贝塔测试版的原因之一——他们会认真倾听反馈。卓越的团队领导者会帮助他们的员工更好地了解客户、更好地关注客户需求，而方法就是让团队去接触那些使用他们服务的人们；或者在团队规模过于庞大或太过分散的情况下，邀请客户与员工见面。

强生的领导者在这方面做得很好。不久前，我们受邀前往该公司的全球采购团队中发表演讲，亲眼见证了这样一幕。在散会前，领导者事先邀请的一位顾客对在场员工发表了几分钟的感言。这位言语得体的女性说，强生的某家公司生产的药物成功地治愈了她父亲的癌症——原本认为已发展到晚期。演讲期间，她还流下了泪水。结束时，她代表她的家人向采购团队表示真诚的感谢，感谢他们为救命药物采购原料，感谢他们能够让病人获得这些药物。这位顾客的故事非常真实地说明了这些专业人士所扮演的角色，以及他们对病人及其家人的影响。

优秀的经理人会告诉我们做什么及怎么做，而卓越的领导者则会告诉我们为什么要这样做。

客户旅程图：将使用场景可视化

另外一个提升客户体验的重要方法就是绘制客户旅程图，即创建一个关于客户可能与你的团队和你的组织发生互动的全景图。比如，某零售店可以绘制客户进店后可能出现的各种对话和接触点，某呼叫中心也可以照此绘制电话订货人的各种对话与接触点。

以我们最近拜访的一家中等规模的银行为例。这家金融机构有着根深蒂固的隔离文化。这并不是一种出于自愿的隔离主义，而是随着时间的推移自我演化的一种结果。每一个部门都认为他们自己处于高效运转的状态。就绩效而言，你很难发现哪个部门的负责人会不把他们自己归入较好的1/4之列。但出于某种原因，这家银行的发展一直落后于同行。至于确切的原因，没有人能指出来。不过，客户旅程图给出了一个强有力的说明。部分路径展现了一位重要的企业客户的典型经历：她最初是想获得一笔商业贷款，用于扩大库存，于是她约了一名信贷员在市区会面。在前往市区的途

中，她接到该行信用卡服务部门（在美国的另一个区域）打来的电话，告诉她前一天晚上她的一笔信用卡转账被拒，并问她能不能查看一下。在与信贷员会见结束后，她开车回到办公室，途中经过该行的一间支行，于是停下来给在外地上大学的儿子转账，但前台的出纳员告诉她必须去找里面的“银行家”（也就是坐在隔间里的人），因为转账对她们来说太复杂了。业务办好后，她重新上路。途中她又看到该行提供低利率抵押贷款的广告牌。她为今天没能和抵押贷款信贷员谈一下房子再融资的事而感到遗憾，但转念又想，她根本不知道这家银行的抵押贷款部门的办公室在哪里。

这可以说是一个“名著导读”。该客户旅行图提供了丰富的视觉信息，领导者由此可以看到，他们银行的客户体验是可以进一步提升的，而团队之间的互动协作也是可以进一步加强的。任何团队经理人都可以通过绘制这样的旅行图，帮助员工理解客户正面临的各种各样的问题，并通过集思广益的方式予以解决。特别重要的是，这些视觉路径有助于你透过客户视角，看到员工的工作成效。同时也有助于在员工中强化这样一种意识，即客户并不关心你们组织内部的争论或“各自为政”的部门安排。对客户来说，从他们迈入你们办公楼的那一刻起，从他们在网上提交订单的那一刻起，从他们与你的员工进行电话交流的那一刻起，从他们与你的公司进行直接或间接互动的那一刻起，他们就已经认定，在幕后执行使命的是一个统一的团队。公司销售团队与工厂正在进行的争夺战，这不是他们所关心的。工程部门和加工部门在产品规格上因沟通不畅而导致产品交付延迟，这不是他们所关心的。他们无法理解为什么放射科室无法与手术科室之间保持持续沟通。他们无法理解为什么一家银行不能为他们提供一站式体验，为什么不能一次帮他们解决所有问题。对客户来说，一个组织就是一个单一实体，就是一个庞大的团队。而照此，团队成员自然就应该统一协调工作，统一步调以应对他们的需求。

微型战：在特定维度下打败竞争对手

传统官僚结构拉远了工作人员与真正的客户之间的距离。贝恩公司（Bain & Co.）全球策略高管詹姆斯·艾伦（James Allen）指出，在年轻的、充满活力的公司中，取得成功的通常是那些高度聚焦服务客户的公司，尤其是那些聚焦服务水平较低的细分领域的公司。

成功的初创公司，善于监测客户反应，善于对产品和服务进行试验性创新，以便更好地服务客户。“但随着公司规模的扩大和官僚程度的加深，”艾伦强调说，“内部问题通常会把人们的注意力从客户身上转移开来。高管会把更多的时间用于职能优化，用于各部门间的沟通协调。创新活动集中到管理层，远离了一线领域。客户不再介入其中，也不再受欢迎。结果就是，增速放缓或最终停止。”

为了解决这一问题，团队领导者可以制订与客户细分相挂钩的团队目标。艾伦建议组建以所谓“微型战”（microbattle）——旨在完成有效的、独立的、以客户为中心的行动——为任务的跨职能团队。(注)以销售团队为例。艾伦指出，大多数销售团队都有基于地域、品类、品牌或产品的销售目标，比如，“将西海岸地区园林设备的销售收入提升4%”。与之相对，“微型战”可以将目标更明确地定义为：“取代某某公司，将自助式园林设备业务在南加州地区合作社硬件连锁店中的份额提升到50%。”这个目标的指向就更加明确，既包括特定类型的客户和更具体的区域，也包括一些重要的信息，比如具体的商店、团队所需要打败的竞争对手等。

转移重点：从职能优化到客户偏好

很重要的一点是，就我们所研究的卓越的团队和组织而言，它们都有过自我革新的经历，以确保员工加大跨部门协同工作的力度，让他们更紧密地团结在满足客户需求的共识之下。去过梅奥诊所（Mayo Clinic）的人会告诉你，那里的就医体验与大多数医疗机构是截然不同的。(注)为实现其重新设计和倡导的“目的地医学”服务理念，现在梅奥诊所各科室的专家已组成统一的团队，为危重患者提供诊断和医疗服务。而且他们知道，来明尼苏达州看病的通常都是一家人一同前往，所以梅奥诊所重新设计了它的诊室，以满足庞大的、流动的探视群体的需求。诊室里的沙发可以并排坐下6个人。所有这一切，都是在贯彻梅奥诊所提出的“患者需求至上”的理念，即把患者的体验放在中心位置。

像梅奥诊所这样高效的客户体验，并不是天生就有的。组织必须把它们的重点从部门转移到客户身上。同样，我们研究过的很多最优秀的组织和团队亦是如此。宜家家居（IKEA）就是一家了不起的公司。今天，它的产品设计流程线上已经集聚了拥有设计、采购、运输、制造等背景的团队成员，而客户洞见也已融入公司长期创造卓越业绩的团队中。

最后一个例子说出来可能让人难以置信，这就是纽约现代艺术博物馆（MoMA）。(注)巴勃罗·毕加索（Pablo Picasso）的作品《亚维农的少女》（*Les Demoiselles d’Avignon*）和安迪·沃霍尔（Andy Warhol）的作品《金色的玛丽莲·梦露》（*Gold Marilyn Monroe*）就被收藏在这里。有个背景你可能并不清楚，那就是博物馆有时是这个世界上最“各自为政”的机构，其下设各个部门经常独自行事，就像博物馆是它们自己的一样。即便是在一个部门内部，某一时期（比如中世纪）的艺术展览也可能会与另一时期（比如文艺复兴时期）区分开来。

所以，当2016年秋现代艺术博物馆宣布对研究人员、艺术家、策展人和公

众开放在线档案库时，业界大为震惊。这也是历史上规模较大的、较全面的在线档案库之一。档案馆负责人米歇尔·埃利戈特（Michelle Elligott）和数字内容与策略总监菲奥娜·罗密欧（Fiona Romeo）带领由档案管理员组成的跨职能团队，用两年半的时间打破部门壁垒，将数以万计的展品文件夹“打造”成她们所称的“活着的档案”。

从观众的角度来看一下这个艺术行动。对于很多博物馆内部存在的“各自为政”的状况，他们并不关心，他们甚至都不知道有这种状况的存在。大多数人并不关心在线档案库是如何建立起来的。他们期望的是，在这家美妙的博物馆的亲身体验和在线体验应该是大致一样的。现在，这家博物馆的所有已举办的活动都已按统一标准在线上展示，就像是用同一个声音解说一样。

对你的团队和你的客户来说，也是同样的道理。他们完全有理由认为，一个团队成员的意见及他所提供的产品或服务与他所在的整个组织是一致的，是以客户的需求为出发点的。

他们要求永远不被遗忘，是不是太过分了？

---

1. 关于珊瑚礁研究的信息引自《大西洋月刊》，《为什么有的珊瑚礁蓬勃生长》（*Why Some Coral Reefs Are Thriving*），埃德·扬（Ed Yong），2016年6月15日。
2. 关于宝洁的多元化策略的信息引自FoxBusiness.com网站，《为什么宝洁、麦当劳和福特迎合黑人消费者？》（*Why Procter & Gamble,McDonald’s, and Ford are Catering to the Black Consumer?*），琳达·贝尔（Linda Bell），2015年10月12日；以及TargetMarketNews.com网站转载的克利夫·皮尔（Cliff Peale）的文章，《宝洁针对非洲裔美国人的广告已获成效》（*Procter & Gamble Advertising Targeting African-Americans has Paid Off*），《辛辛那提问询报》（*Cincinnati Enquirer*），2007年2月25日。
3. 关于西北大学凯洛格商学院的研究引自《凯洛格洞察》（*Kellogg Insight*），《多元化助力决策优化》（Better Decisions Through Diversity）。
4. 关于哈斯和莫滕森的信息引自《哈佛商业评论》，《卓越团队的秘密》（*The Secrets of Great Teamwork*），2016年6月。
5. 关于帕蒂·麦克马纳斯的信息引自她发表在《快公司》的文章，《3种类

型的运转失灵团队及其解决方法》（*3 Types Of Dysfunctional Teams And How To Fix Them*），2014年7月22日。

6. 费城76人队德里克·科斯的故事引自Philly.com网站，《76人队如何取悦高端客户》（*How Woeful Sixers Woo the Courtside's Upper Crust*），简·冯·贝尔根（Jane Von Bergen），2016年4月1日。

7. 关于福特F-150皮卡的故事引自《成功》（*Success*）杂志，《5家依靠团队协作走向成功的公司》（*5 Inspiring Companies That Rely on Teamwork to Be Successful*），吉姆·莫塔瓦利（Jim Motavalli），2016年2月16日。

8. 关于勤业众信的客户关怀驱动利润增长的统计数据引自VentureBeat.com网站，《客户至上公司利润较一般公司高60%——务实型客户关系管理意义重大》（*Customer-Centric Companies Boost Profits by 60%, and Programmatic CRM Has a Big Role*），2016年12月2日。

9. 1英里约为1.6千米。——编者注

10. 1英尺≈ 0.3米，1英寸＝ 2.54厘米，6英尺5英寸≈ 1.93米。——编者注

11. 关于唐纳德·诺曼的信息引自《设计心理学》（*The Design of Everyday Things*），2002年，基础图书出版公司（Basic Books）。

12. 关于"微型战"的信息引自《华尔街日报》，《聚焦"微型战"的公司》（*The Case for Companies to Focus on "Micro-Battles"*），詹姆斯·艾伦，2016年6月1日。

13. 关于梅奥诊所的信息引自《福布斯》，《客户服务并不仅仅是2×2：从四季酒店到梅奥诊所的经验》（*Customer Service Can't Just Be Two-By Two: Lessons From Four Seasons To Mayo Clinic*），迈卡·所罗门（Micah Solomon），2012年10月14日。

14. 关于纽约现代艺术博物馆的更多信息引自《纽约时报》，《现代艺术博物馆将上线数以千计的展览影像》（*MoMA Will Make Thousands of Exhibition Images Available Online*），兰迪·肯尼迪（Randy Kennedy），2016年9月14日。

结语

是谁打开了大门？君士坦丁堡陷落的教训㊟

1452年年初，一个名叫欧尔班（Orban）的匈牙利人来到了伟大城市君士坦丁堡。

这名男子掌握着15世纪中期的一项罕见技能——制造大炮。同时，他向拜占庭帝国皇帝君士坦丁十一世（Constantine XI）展示了他制造这种大型铜炮的才华。这位皇帝对此自然很感兴趣。在当时正面临土耳其奥斯曼帝国威胁入侵的情况下，欧尔班是一个值得招募的优秀人才。于是，这位皇帝下令提供一份微薄的生活津贴，让这位大炮制造者留在城里。

欧尔班便着手开业，急切地准备行动起来。但他很快就发现，帝国皇帝的承诺未能兑现。那少得可怜的薪水，并没有持续发到他的手里。承诺的资源也不见踪影。他寻求拜见这位伟大的皇帝，但后者根本抽不出时间来。这样一来，这位大炮制造者就觉得自己是多余的、不被欣赏的。于是他便收拾好工具，偷偷溜到城外，然后一路向西。他希望遇到苏丹穆罕默德二世（Sultan Mehmet II）——新加冕的、时年21岁的奥斯曼帝国的统治者。

这位苏丹虽然年轻，但却很有主见。他非常周到地接待了这位匈牙利人，并为他提供了食物、衣服和住所，然后与他进行了详细的面谈。穆罕默德二世问他能否打造足以攻破君士坦丁堡城墙的大炮——君士坦丁堡是当时世界上戒备最森严的城市。

欧尔班点头说："我的石炮可以攻破这些城墙，就算是巴比伦的城墙也会被攻破。"

穆罕默德二世当场聘请了欧尔班，除为他提供薪水之外，还为他提供了他所需要的一切支持。而欧尔班也信守承诺，打造了一系列世人从未见过的武器，这其中就包括一架长达33英尺的巨型大炮。穆罕默德二世见到大炮后非常兴奋，对这位匈牙利人大加赞赏。

1453年4月6日，土耳其军队拉着欧尔班的大炮来到君士坦丁堡城下。在接下来围攻该城的53天里，大炮一步步摧毁了强大的防御堡垒。

然后，在5月29日午夜过后不久，苏丹穆罕默德二世就下令发起最后的全面攻势。他的军队在主城墙成功打开了一个缺口，但拜占庭人又迫使他们撤出城外。就在君士坦丁堡看似永难攻陷的时候，附近的侧门城墙上飘起了土耳其的战旗。城门似乎是突击土耳其侧翼军队的守城将士打开的。苏丹的少量人马率先冲进这道未上锁的入口，现在有更多士兵鱼贯而入。很快，这座城池就被攻克了。

穆罕默德二世得到了他想要的东西，并将这座城市更名为伊斯坦布尔。伟大城市君士坦丁堡由此走到尽头。而究其原因，一是有人玩忽职守，没有关上城门；二是一位不被欣赏的大炮工匠从君士坦丁十一世的指缝里溜走了。

据记载，作为当时世界上最坚固的城堡的管理者，君士坦丁十一世这个人并不坏，或者说根本就不坏。他只是很忙。毕竟，他是一个管理者，就像其他所有领导者一样，有1 000件事等着他去做。君士坦丁堡的陷落并不是因为他的冷漠、自大或傲慢。他只是太忙，以至于没有时间让一个有才华的大炮工匠感受到被重视。当然，他也没有时间去和一个低级别的守门人谈话，以便让他知道他的职责所在。

时间快进600年。领导一个团队并没有变得更容易。事实上，它从来没有像现在这么难。我们面临着日趋加剧的市场波动性、不确定性、复杂性和模糊性，而且团队的构成也在迅速变化：成员可能有着各种不同的文化背景，来自世界各地，有全职员工，也有临时员工，而与此同时，快速的创新活动，更多的跨职能部门协作，以及更高的生产率，也对我们的团队提出了更多的要求。虽然技术给予了团队经理人更强大的沟通和分析工具，但就我们接触过的领导者而言，他们仍觉得时间不够用，他们需要处理无数的电子邮件，需要应对各种各样的新问题。对经理人来说，他们自身所承担的工作任务和对上级的工作汇报通常优于对下级的激励行动。但从君士坦丁堡的陷落，经理人可以学到一个重要教训——在关注员工方面，由于未能采取正确的方式，太多团队的大门是打开着的。

无论团队领导者采用什么样的技术工具，无论他们在产品开发或客户服务方面掌握着多么丰富的信息，最大的业绩回报将来源于人员管理——建立在有效的“软纪律”基础之上的人员管理。

再想想谷歌。作为世界上领先的技术创新者之一，这家公司致力于运用技术更好、更快、更聪明地解决问题。历经5年深入、细致的研究，它得出结论——区分高绩效团队和平庸团队的最重要的因素是经理人对“软纪律”的运用。如果连这样一家以工程师和程序员——以逻辑、理性见长——为主导的公司都强调“软纪律”的重要性，那我们所有人或许就更应该对“软纪律”给予重视了。

我们非常清楚经理人所面临的时间压力，这也是我们努力写好本书、传递最好的科学及部分团队经理人实践经验的原因。不可避免的是，我们推荐的一些具体的做法，对一部分人的合适程度或吸引力要超过另外一部分人。这是可以理解的。每一位经理人都应量体裁衣，依据个人风格、团队成员的具体构成及工作需求，推行这5大策略。

在这些实践做法中，我们建议加入你自己的创造性的意见，就像本书中很多经理人所做的那样。举例来说，有的团队领导者更喜欢在办公室与员工讨论职业发展问题，而有的团队领导者则可能更喜欢以一种比较随意的方式与员工讨论这个问题，比如一起外出，边走边谈。我们看到过众目睽睽之下的正式辩论，而有的经理人则喜欢非定式的、自由自在的讨论。安排一名资深团队成员为新人提供顾问服务的做法，对有的经理人来说似乎很有吸引力，但有的经理人更喜欢鼓励新员工以创新的方式与团队成员交流并相互学习。

对我们所提供的这些主题采用变通的方式去施行，并对具体做法进行试验，是绝对必要的。我们唯一强烈推荐的就是，经理人应认真考虑如何以最佳方式逐一贯彻实施这5大策略：解决代际差异；基于个人的定制化管理；让员工和团队更快地行动起来；为员工构筑畅所欲言及勇于辩论和创新的心理安全环境；任何时候都不能忘记客户。假以时日，团队凝聚力、协作创造力、员工敬业度和整体业绩都将提升。

在当下竞争激烈的商业环境中，哪位领导者能承担得起不使用这些策略去打造团队的代价呢？毕竟，一个简单的事实是，最终只有好团队才能赢。

---

1. 关于欧尔班和君士坦丁堡陷落的信息引自精彩的《1453》，罗杰·克劳利（Roger Crowley），2006年，阿歇特图书出版公司（Hachette Books）；克劳利2007年9月发表在《军事史》（*Military History*）杂志的文章；以及《经济学人》杂志文章《君士坦丁堡的陷落》（*The Fall of Constantinople*），1999年12月23日。

第二部分

领导者工具包

领导者工具包

101种激励团队的方式

下面给出的101种方法来自我们对高绩效团队的深入研究，以及我们对经理人的诸多采访。要全面了解你的团队，就像了解你自己一样。如此一来，你就可以确定哪些方法适用于你的文化，哪些方法可能不适用于你的文化。我们不是让你全部试一遍，而是挑选一些你认为可能有用的方法加以尝试。

一如既往，对于下面所列的清单，我们同样鼓励开放性思维。你可能会遇到一些乍一看到就会翻白眼的方法。这很好，它们可能不适用于你的团队，但适用于其他人的团队。我们这样说，就是希望你能走出个人典型的舒适区。

以下是我们为你提供的101种激励团队的方法：

1.让远程员工保持工作的专注力。对于远程员工，经理人必须将重点放在目标和结果而非工作时长上。报税公司格林贝克（Greenback）联合创始人卡丽·麦基根（Carrie McKeegan）表示，她通过定期反馈、制订季度目标等方式激励远程员工。[注]麦基根依赖两种关键方法衡量他们的生产率：每周一次的工作汇报，包括本周内的工作进度和成效，以及下一周的重点工作安排；每一季度与员工制定工作目标，帮助他们提高专注力，提升工作效率。行动：增加每周一次的工作汇报，制订季度目标，加大对远程员工的关注度（当然，这也适用于其他所有团队成员）。

2.了解他们的故事。诺曼·施瓦茨科普夫（Norman Schwarzkopf）将军曾经说过："我见过一些军队领导，他们站在一个排的前面，眼里看到的就是一个排。但在卓越的领导眼里，那是44个鲜活的个人，每个人都有自己的抱负，每个人都想活下来，每个人都想把事情做好"。[注]卓越的领导会花费时间和精力逐一了解团队中的每一个人。行动：在接下来的一周，坐下来与你的直接下属单独谈一谈，用15分钟的时间了解一下他们的故事——问问他们的背景、他们对未来的希望、个人目标，等等。还要记笔记。

3.找到他们的心流（flow）。作为令人满足的心理状态之一，心流是指一个人完全沉浸在某一项活动中，以至于忘记了时间的存在。在工作中，心流越多，我们就越能感受到快乐。行动：本周内，与员工单独谈话，用几

分钟的时间了解一下他们最满意的工作状态是什么，以及什么样的工作会让他们充满热情。然后，看看能不能将更多可激发他们热情的任务融入他们的工作中。

4.评选最佳员工。杰克·雷诺兹（Jake Reynolds）是费城76人队负责票务销售和服务的高级副总裁，他带领的团队，每周都会颁发一次“团队最有价值的员工”（Team MVP）奖，该奖由团队员工集体投票选出。团队最有价值员工将会获得一个独特的、深受团队青睐的流动奖项（从金靴到金腰带不等）。然后，再从各团队最有价值的员工中，选出整个票务销售和服务部门最有价值的员工，此人将获得另一个流动奖项——一个安全帽，上面有此前所有获此殊荣的人员及球队主教练的签名。这些奖项每周颁发一次，从不间断。颁奖期间，所有团队成员会聚在一起，共同见证表彰活动。副总裁吉尔·斯诺德格拉斯说：“我们通过‘团队最有价值的员工’奖来讲述故事。如果一个团队刚刚刷新了季票销售纪录——这样的成绩来之不易，我们可能会把该奖颁给整个团队。其他时候，获奖者可能是团队中业绩最好的人，也可能是销售额不高但却做了很多苦活、累活的人。”在表彰活动上，讲述这种故事有助于团队中的每个成员都看到获奖者的努力及受表彰的行为。行动：发起每周一次的团队颁奖行动，表彰业绩优秀的成员和甘愿去做苦活、累活的成员。

5.确立宗旨。康奈尔大学（Cornell University）经济学教授罗伯特·弗兰克（Robert Frank）表示，工作幸福感的重要的维度之一就是一个人对其所在团队或组织的使命感。注 简而言之，当人们结束一天的工作时，他们有没有觉得，在某种程度上他们让这个世界变得更好了，或者说至少没有变得更坏。行动：你可能无法影响公司的使命，但你可以把你的成员集合起来，确立一个团队宗旨。如果你已经确立了团队宗旨或行动口号，那么你可以将团队成员召集到一起，共同谈谈这个宗旨或口号对日常工作的意义：“你信守这个宗旨或口号吗？团队的短板在哪里？你们在哪些方面可以做得更好？”

6.更好地安排你的时间。现代世界让经理人变得更重要，而不是相反。哈佛商学院教授大卫·加文（David Garvin）和研究员林恩·莱韦斯克（Lynn Levesque）针对零售商店经理人的研究发现，最高效的经理人将大多数时间花在了员工而不是物流或客户身上。注 他们把合适的人安排到合适的岗位上，让合适的人加入合适的团队中——组建配合默契的团队，并在必要的时候调入或调出成员；推动了每一个人的职业生涯的发展；能处理不可避免的性格冲突。加文说，经理人成功的关键取决于他们对员工的激励程度。“我的职责就是让我的经理和员工兴奋起来。”大型办公用品连锁企业史泰博（Staples Inc.）旗下一家高绩效门店的负责人说。行动：现在就

对你的时间安排进行一次盘点。看看它是花在了员工、客户、老板还是繁文缛节上面。

7.发送每日情况通报。通过向公司全员推送日常邮件——内容涉及他在一天之中见了什么人、谈了什么事，梦工厂动画公司（DreamWorks Animation）首席执行官杰弗里·卡森伯格（Jeffrey Katzenberg）在2 100名员工中建立起了极高的透明度和信任感。注“我们没有想到，如此简单的邮件会将整个组织紧密地团结在一起。”人力资源部负责人丹·萨特思韦特（Dan Satterthwaite）说，“人们有了讨论话题。从年度调查来看，我们的员工普遍觉得工作更投入了，与同事之间的联系也更密切了。”行动：尝试一下这个想法。在接下来的一周里，以一种更公开的方式向团队成员公布一下你的日常会议和其他活动的内容。在一周结束时，问问他们的反馈。有没有人注意到变化？事情是不是朝着更好的方向发展？

8.找到吸引客户的卖点。卓越的领导者会帮助员工找到产品的卖点，即产品在哪些方面会吸引客户，其中既包括自身的产品，也包括竞争对手的产品。通常，他们会把竞争对手的产品公开摆放在休息室或战情室中，鼓励员工花更多的时间找到它们的关键卖点。在了解了竞争对手的产品为什么会吸引客户之后，团队成员就可以提出相关的建议，改进他们自己的产品和服务。行动：本周内帮助你的员工更全面地了解竞争对手的产品；而更重要的是，带领团队成员展开讨论，寻求超越竞争对手的方法。

9.以不同的方式重申宗旨。德勤高管丹·赫尔弗里希认为团队会围绕宗旨拧成一股绳；但同时，他也告诉我们，这需要以各种不同的方式重申团队宗旨。“作为一名领导者，你可以通过一些小事来进一步强化团队宗旨，但要摒弃陈词滥调的方式。这一周，我可能会给团队写一封邮件或发送一篇博客，但内容和格式并不是他们所能预想到的。再过一周，我可能会制作一个播客或给每一个人发一段箴言。再接下来的一周，我可能会发一个日常随想，或举办一个表彰活动，对坚守宗旨的人予以奖励。”行动：整理一张图表，看看怎么可以改变每周与团队成员就宗旨问题进行沟通的方式。

10.设立关爱基金。加州比萨坊首席运营官金姆·伯雷马（Kim Boerema）告诉我们说，他们这个组织有一个核心目标，就是友善对待顾客、社区和员工，尤其是员工。“我们设立了一个关爱基金，”他说，“是由员工出资设立的，旨在帮助经济困难的工友，比如遭遇家庭变故、紧急医疗事故或其他危机的工友。”参与该基金的员工比例已经从三年前的10%增加到现在的66.7%。此外，加州比萨坊团队还致力于帮助社区中的其他人。“昨天，我们推出了退伍军人纪念日免费午餐活动，这也是我们一年一度的活动之一，以此表示我们对国家老兵和现役军人的支持。”伯雷马说，“此外，我

们也赋予团队成员自主权，由他们自行决定开展何种社区关爱活动。他们有权利追求自己的理想，有权利改变这个世界。回报员工和回报社区，这对我们来说很重要。作为领导者，我们要做的就是知道哪些事情对团队成员来说是重要的，并帮助他们追求他们认为最重要的东西。”行动：考虑一下你的团队，看看各成员可以怎样互助，看看他们可以怎样回报社区。本月内制订好计划，以某种方式开展回报活动。

11.新人带新人。我们见过的一个非常好的方法，就是要求一位新员工就某一重要流程制作一个入职指引视频，放在内网上，或者在其他员工入职时向他们展示。这个3～4分钟的视频涵盖某项活动的基本入门信息及成功诀窍。让新人做这样一个项目，有助于他们的学习与成长，也可以促使他们主动向富有经验的团队成员寻求帮助。行动：让一名新成员将某一流程或某项任务在本周内制作成视频。

12.寻找新想法。速贷公司设有一项旨在寻找非凡理念的全员行动计划，为员工参与推动业务发展赋权。注 团队成员提交各自的想法，经评选后在同事面前演示，而公司其他员工则收看直播。依据票选结果，最佳想法提出者将会获得带薪假期，可以携同他们重要的另一半一起度假，并有机会见证该想法的实施；而处于第二位置的员工则会获得500美元的礼品卡。行动：本月内开展创意竞赛活动，并为最佳创意提供奖励。

13.邀请千禧一代参与活动。应用成像公司总裁约翰·洛厄里说，要充分利用公司会议这样的大好时机，让千禧一代的员工感受到他们是受欢迎的、是团队的一分子。一次夏日聚会，洛厄里邀请团队中拥有旧款大众（Volkswagen）面包车的千禧一代的员工参加汽车展览活动。活动主题年代设为20世纪60年代，每个参与者都要打扮成嬉皮士的模样，而且要文上指甲花文身。此次活动还鼓励员工展示他们的文身（只要不是在特殊敏感部位即可）。“活动效果非常好。”洛厄里表示，“对千禧一代的员工来说，这是一次有趣的会议，同时这也让他们感受到自身的价值，知道我们在倾听他们的意见和建议。对婴儿潮一代的员工来说，这仿佛又让他们回到了20世纪60年代。”行动：邀请千禧一代的员工参加聚会，让你的下一次活动变得更加多元和新潮。

14.赋予玫瑰其他之名。在接任创新信贷联盟（Innovation Credit Union）——总部设在加拿大萨斯喀彻温省（Saskatchewan Canada）——首席执行官之后，丹·约翰逊（Dan Johnson）征询了会员（即公司客户）的意见，看他们需要什么帮助。“他们告诉我们，他们希望公司提供更便捷、更积极的服务，并能提供良好的建议和指导。”约翰逊说。首先，将会员的这一反馈纳入组织的愿景和使命中去；然后，把重点放到细节上，如名称和头衔，帮助团队成员思考如何以一种新的方式为客户提供

服务。分支机构成为咨询中心，出纳员成为会员服务代表，职员成为分析师。“新的名称带来了新的变化。”他说，“如果你只是以职员的身份去上班，那么在工作中你就是一个职员。但如果你是一位分析师，那么你就会想方设法去改善和解决问题。它会改变你的态度。”行动：能不能改变团队的名称或一些职务头衔，以更好地满足客户需求？

15.制造危机。温迪公司首席人才官斯科特·韦斯伯格告诉我们，即便团队领导者现在没有经历危机，他们有时也需要制造一个危机，以促使员工从不同的角度思考问题。韦斯伯格回忆起他职业生涯早期在另一家公司遇到的一位领导：“这位供应链负责人会向我们提出问题，比如‘如果将供应链从我们公司剥离出来，我们成立一家供应公司，那会怎样？’我们会就这个问题展开深入讨论，而由此产生的结果就是生产率的提升。当然，他并不是真想把我们剥离出去，但我们提出的想法会让团队变得更好。”行动：如果你现在没有面临危机，看看能向团队成员提出什么样的具有挑战性的问题，督促他们思考。

16.每天一小时。在得克萨斯州达拉斯卫生长老会医院（Texas Health Presbyterian Hospital Dallas）担任院长和首席执行官时，布里特·贝雷特（Britt Berrett）出台了一项名为“神圣的60分钟”的政策，即团队领导者每天都要拿出一个小时的时间花在团队成员身上。结果就是，在接下来的短短几年里，员工敬业度提升了30个百分点。对于这种做法，一位经理人说：“这个时间不是花在邮件或电话上，而是用在和员工的交谈上。我们会问：‘项目进展得怎么样了？有什么需要我帮忙的吗？有没有什么障碍增加了工作难度？’”行动：从本周开始，每天预留出一个小时的时间，将手机调为静音，关闭电脑，然后与你的团队成员展开交流。

17.定义惊喜。作家肯·布兰查德（Ken Blanchard）讲过一个案例。某地机动车管理处新换了一位负责人[注]。有一次去该管理处，他原以为要花3个小时才能办完的事，最终却只用了9分钟。当布兰查德向在场员工这其中的缘由时，他们回答说：“这是因为我们的经理。”这名经理的办公桌就位于主层中央，并未设立单独的办公室。在与这位经理交谈时，后者说：“我的职责就是依据市民的需求，第一时间对管理处进行调整。”为此，他开展了交叉培训，确保每一位员工在必要时都能帮助其他部门的同事处理积压的工作。此外，他们还调整了午餐时间。这样一来，在最繁忙的时段，也就是从11点30分到14点，所有人都会在岗。基于他的这些措施，客户感觉受到了重视，而员工在工作时也有了更强的目的性和更大的动力。行动：问问自己，团队中的每一名成员是否都对服务客户有着清晰的认识？怎样才能更好地为团队定义客户需求？怎么样才能为客户提供让他们感到惊喜的服务？

18.庆祝每一个小的胜利。销售代表与一位难以接近的客户最终敲定了一场发现会议；新员工入职以来第一次平息了客户的怒火；技术团队提前推出了更新版本……并非只有大的胜利才需要举行庆祝活动。销售管理公司LevelEleven的企业客户高管布兰登·哈特（Brendan Hartt）说："我们喜欢打'小球'，庆祝每一次助攻、每一次得分。在一场小的胜利后，次日用蒂姆·霍顿店（Tim Hortons）的油炸面团糖果作为庆祝的奖品，这在我们团队中并不鲜见。员工赢得客户后，我们会群发电子邮件，并在主题行写道：'记分——赢得与XYZ公司的新协议。'"他补充说，这种后续认可的效果甚至比原始的合同公函都强，因为部门同事和管理层都会收到这封致谢邮件，而附件中的GIF图则会让每一个人都充满力量。[注]行动：上次群发邮件、庆祝小的胜利是在什么时候？如果已经过去几天，那么今天就该再来一次了。

19.为团队赋权。被赋权的员工和被赋权的团队，两者之间是存在区别的。被赋权的个人有权独自做出决策，无须经理人的批准或指示。然而，在一个被赋权的团队中，每一名成员在集体决策中都有话语权，而作为一个整体，团队则可以就如何更好地服务客户而做出相应的改变。如果组织上下都是被赋权的团队，那么这个组织就会拥有强大的力量。行动：考虑一下，在你的团队中是否存在你信任的被赋权员工？或者，从整体看，你的这个团队是否像一个被赋权的团队？

20.摒弃旁观者。在高绩效团队会议中，每一名成员都被认为是重要的参与者。旁观者是不受欢迎的。作为广告公司的创意总监，肯·西格尔（Ken Segall）与苹果公司有多年的密切合作经历。[注]在他看来，一场高效的会议应遵循如下3个原则：排除会议上最没有必要参加的人；若会议进行了30分钟还尚未结束，离开会场；通过某种方式提高当日的工作效率，弥补开会所花费的时间。行动：在下次开会时，问问自己，是不是有人没有必要参加这个会。如果他们出现在了不应出现的会场，没有必要赶他们出去。相反，你要多鼓励他们直言不讳地表达自己的观点。

21.使用协同应用。Salesforce.com内部团队成员通过一款社交网络应用分享了彼此的想法，实现了协同工作。[注]在该应用上，员工可以上传分析数据、比照文件草稿，并实时分享彼此的想法，进而消除通过电子邮件或其他方法进行交流的滞后性。行动：引入团队协同工具，帮助团队以更高效的方式开展信息分享和交流。

22.感谢所有应聘者。速贷公司人才开发部门高级主管吉姆阿里·约维尔告诉我们说，新员工招聘流程应从应聘者填写工作申请那一刻开始，这很重要。"在速贷公司，每一名应聘者都会收到我们的回复电话，"她说，"即便

当时我们没有合适的职位或他们不是很适合某个职位。对于这条规则，没有例外，没有借口。我们希望你能感受到我们的重视。”她指出，在速贷公司的现有团队中，有一名员工提交了77次求职申请（同时也收到了77次电话回复），而在第78次时，她最终成功加入公司。“她现在就在我们公司，积极能干，每天都会给我们带来不同的面貌。这就是一种坚韧。”约维尔说。行动：从下一个应聘者开始，无论他是否得到了所申请的职位，都要向他致电表示感谢。

23.践行完全公开化。莫兹公司（Moz）创始人兼首席执行官兰德·菲什金（Rand Fishkin）秉持对员工高度公开化的原则。注 在向妻子求婚时，他就把当晚的经历写成博客，上传到公司网站。他甚至还向员工公布了自己的财务状况。不过，最极端的例子是菲什金的绝对诚实——他将一笔2400万美元的风险资本交易失败的情况详细记录了下来，向公司全员分享。在该公司的价值观中，就包括这样的陈述——“我们将公开分享公司的内部运转状况，无论这种状况是好是坏”。而菲什金就是一个活生生的例子。行动：在本周的团队会议上，向团队全员全面公开某一重要事宜。

24.让其他人参与到决策中来。为鼓励驾驶舱内的协同作业，航空业已经开发了相关方案，便于驾驶员就每个决定展开讨论。在与西南航空公司（Southwest Airlines）副驾驶布罗克·金（Broc King）交谈时，他告诉我们，现在的飞行员会使用一种名为“机组资源管理”（Crew Resource Management）的方法研讨决策、达成共识，其中会用到所有现成的数据、程序、政策和系统知识。“比如，我们正在接近一场大的雷暴。”他说，“我们应该飞哪条航线，这可能很清楚。但按照相关规程，机长会问我：‘你怎么认为？’他会听取我的意见，然后我们共同得出一个结论。”行动：考虑一下你现在所面临的最大决策。今天就抽调几名员工，集思广益，拿出潜在解决方案。

25.找到合适人选。托比·多德（Toby Dodd）是拥有4.5万名员工、专注于商业地产服务的高纬环球公司（Cushman & Wakefield）全球地产服务部门的执行董事总经理。他的观点是，一个人在你的团队中可能不是适合的人选，但放到其他地方，他可能就是成功的。“一般来讲，人们知道他们在团队中是不是表现不佳，”他说，“这种表现不佳最终会连累其他的团队成员，而矛头也会指向领导层。我的经验是，当我们把表现不佳者转到其他领域或其他团队后，每个人都会更快乐，也更成功。人们或许认为你不够友善，但如果你让他们待在原地不动，那才是真正的不友善。无论是对个人还是对团队，我们都致力于寻求共赢的解决方案。”行动：这做起来可能很难，但在你的团队中，有没有人正损及团队文化？你能否找到一种既富有同情心又能坚定解决这一问题的方法？

26.一日三捷。按照要求，在结束一天的工作时，费城76人队的销售团队员工需要发送每日邮件，提交当日所取得的3个胜利结果。这未必就是当日达成的销售订单，也可以是有益的对话。这样的对话可以帮助其他同事了解某项任务、了解销售工作流程。“通过这种方式，我们可以看到每天工作中无形的成果。”集团销售总监杰克·鲁宾逊（Jake Robinson）说，“效果是非常积极的，即便你暂时没有达成销售订单。”团队经理当天晚上会给每一位销售代表回信。“他会表扬他们所做出的努力，并有可能将他的回复转发给整个团队。”鲁宾逊补充说。他还表示，这种做法对新员工及那些正为业绩苦战的员工来说帮助尤其大。行动：要求团队成员发送每日邮件，提交当日的3个最大成果。持续一周，看看会产生什么效果。

27.招聘有团队精神的人。在单一平台公司（SinglePlatform）的销售团队，创始人威利·切里利（Wiley Cerilli）发现有几个捷径可以帮他招聘到合适的人选。[注]“一个人是不是适合我们的文化，我们很容易搞清楚，那就是看他在面试过程中有多少次提到他自己，又有多少次提到他的团队及团队成员的名字。”切里利说。行动：要判断应聘者在团队协作方面所持的态度，可以从如下几个问题着手：对于即将加入的新团队，你对自己的首次团队会议有什么想法？如果你不同意团队当前所采取的解决问题的方法，你会怎么做？在与团队经理意见相左的情况下，如何做一名优秀的员工？

28.与客户保持联系。乐高集团（LEGO Group）从未忽视它的终极目标——让儿童快乐，并提升儿童的创造力。[注]这就是乐高每周都会邀请不同的孩子前来试玩公司新的潜在产品的原因。员工由此会实时获得目标受众不断变化的喜好。行动：你的团队或许无法邀请到最终用户，无法实时获得他们就产品给出的反馈，但你不妨想一想，上一次你和你的团队与客户进行交流——询问他们的需求及你们的产品或服务在他们眼中有哪些优点和缺点——是在什么时候？

29.了解挑战。我们拜访过的一家大型医疗保健公司的首席执行官最近过了一天的蒙眼生活，以便更好地了解一名新入职的有视力障碍的员工的世界。这让这位首席执行官体会到了该员工所面临的潜在挑战，同时也让他看到了该员工给组织带来的能力和定力的提升。行动：问问自己，你还可以通过什么事情了解团队成员及他们的差异？

30.从说“是的”开始。即兴喜剧的基本原则之一就是从说“是的”开始——更确切地讲，应该是从说“是的，还有就是”开始。乐购公司客户服务总监马克·查普曼认为，团队领导者应该从说“是的”开始，然后再回过头来寻求

解决方案。比如，“如果一名收银员要请周六的假，第一反应通常是‘你不能请假，因为……’，而现在，我们首先会说‘好的’。”他说，“她可能只是请一个周六的假。我们要求员工去做对我们重要的事情：微笑面对每一位顾客，并请他们出示积分卡。将心比心，如果我们不关心对他们重要的事情，他们又怎么能尽心工作呢？当然，如果同一个人连续三周请周六的假，那就是另外一番情况了。我们或许不会准假，但我们会像成人一样对待彼此。”行动：下一次当有员工向你提出请求时，请从说“好的”开始。即便你完全不同意，也要认真考虑这个请求，让该员工感受到你在倾听，感受到你对他的尊重，然后一起寻求解决方案。

31.坦诚地交流。很多领导者表示他们坚持开放的政策，但他们当中又有多少人能真正推动员工给予真诚的反馈呢？速贷公司首席执行官比尔·埃默森每月都会利用午餐时间与不同的员工举行面对面会谈。聚餐及交流时间为3个小时，每次参加活动的员工人数约为20人。埃默森与员工之间的这种交流没有任何限制条件，也没有任何正式议程。随着对埃默森的了解的加深，员工很快就会谈起他们所承担的职责，并会就如何推进公司的发展建言献策——事无巨细。行动：本周内，带领平时交流相对较少的员工外出就餐，就他们世界里的事情寻求真实的反馈。如果你没有什么新的收获，那说明你问的问题不对。

32.协同服务。应用成像公司总裁约翰·洛厄里鼓励员工在工作时间以团队的形式开展社区服务活动，并为他们付薪，而这也让他在公司建立起了跨职能部门的联合统一体。参加这种社区志愿活动有一个附加条件，那就是每位员工都必须选择其他职能部门的人员组成服务团队。比如，销售部门的员工必须选择行政部门的员工和技术部门的员工。“当你与这样的团队在一起时，你会从人性的角度去看待彼此，”洛厄里说，“他们会结队服务社区。在此期间，他们建立起了非商业性的人际关系。这打破了工作中可能存在的壁垒，亦有助于建立一个新的团队。我们发现，后来他们在工作中也有了交流。在公司外部建立起来的这种关系，对公司内部的员工关系产生了积极的影响，促进了员工彼此间的互助合作。”行动：本周内找到一个方法，鼓励员工参加类似的志愿服务活动或跨职能部门的协同活动。

33.举办午后活动。几年前，我们在微软的一个工作群组见过一项团建活动，那也是我们较喜欢的案例之一。每天下午3点，有人会在工作区唱一首歌。工作到这个时间点，每个人都已经很疲惫了，需要提一提精神。有人会起身跳舞，而在歌曲结束时，所有人都会鼓掌。经典歌曲《野马莎莉》（*Mustang Sally*）、《天生狂野》（*Born to Be Wild*）和《活在祈祷中》（*Living on a Prayer*）是几首员工常选的曲子。我们很清楚，这种乐趣能被接受，能展现员工真实的自我，前提是这个团队已经建立起了坚实的关系。行动：筹划一项可以在团队开展的活动，提振午后的工作精神。

34.招聘合适的人。特许经营品牌艾米冰激凌（Amy’s Ice Cream）创始人艾米·米勒（Amy Miller）已经不再向潜在的团队成员发放正式的工作申请表，她和她的团队现在发放的是纸袋。“我们要求他们用这个袋子搞一些创意，且至少要包括个人姓名和电话号码。”米勒说。注在应聘者返回的袋子中，有一个袋子挂在氦气球上，看起来就像是热气球的吊篮；有一个袋子被折成了水族馆，并装有活的金鱼；还有一个袋子，外面贴着图片，上面写有她过去的成就。“求职纸袋是一个非常有效的工具，可以让我们排除那些可能不适合我们公司文化的应聘者。”米勒补充说。行动：引入有创意的方式，为团队招聘合适人选。

35.寓教于乐。在工程周期间，佩拉公司（Pella Corporation）会邀请门窗制造商、员工及他们的家人参加在得梅因科学中心举办的活动，而孩子们则被鼓励用棒球击打窗户。疯狂的是，窗户是用防飓风玻璃制成的，能被打破，但不会被粉碎。儿童（以及很多成年人）参与的这种击打游戏，让每个人都看到了该产品的优点。行动：问一下自己，如何能将产品知识问答或产品展示融入下一次的团建活动中？

36.一起玩乐。足球是一项全球性的运动，而贝恩公司则是一家全球性的公司。自1987年起，公司每年都会在不同的城市举办贝恩世界杯锦标赛。参赛人员超过1 200人，他们来自世界各地，而水平也参差不齐。在为期三天的比赛中，他们会选出自己心目中的梅西和内马尔。此外，在每一个运营地，贝恩都有自己的摇滚乐队，所以团队成员可以一起进行即兴表演。行动：在工作时间带领你的团队外出打保龄球、垒球，掷飞碟或踢足球，也可以一起参加拉格纳（Ragnar）长跑运动，或者举办其他有趣的团队活动。作为领导者，我们强烈推荐你选择那些你不是很擅长的运动，否则带给团队的乐趣就会少很多。

37.打造后方团队。很多领导者在家中也有自己的团队——他们的家人。需要记住的是，家庭团队中的年轻成员（孩子）会把事情搞得一团糟。孩子会让你极度担忧，他们不会整理床铺，他们会作弄兄弟姐妹，会拒绝洗澡，会要求反复洗澡，会拿走你的钱但拒不承认！但即便如此，也不要勃然大怒。记住，你小时候也是这样。行动：发掘自己的内心感受，在孩子再次把事情搞砸时，给他们一个微笑。这或许有违直觉，但木已成舟，像大学篮球教练一样大声咆哮又有什么好处呢？

38.激发建设性辩论。在卓越的团队文化中，领导者会专门拿出时间让不同的观点浮出水面。他们意识到，有时候团队成员必须辩论起来。我们并不是说各成员要像史波克先生（Mr. Spock）和柯克船长（Captain Kirk）一样用致命武器决战到死，而是要以更好的服务最终用户为出发点，进行充满激情的辩论，但在辩论过程中要保持礼貌。行动：回想一下你们团队

上次开展建设性辩论是在什么时候。如果是在数周之前，那么就要问问你的员工："为什么我们不辩论？"然后尽力找出根源。

39.尽情享受假期。毕竟，休假就是休假。当你躺在海滩上或坐在过山车上时，不要去想工作的最后时限，不要去想会议，不要去想运营数据。关掉你的手机和电脑，而这也会让你的员工认识到，他们在休假时也完全可以这样做。行动：在下次休假时关掉所有通信工具。假期期间，无论是乘坐飞机（或有延误）还是其他交通工具，都要让自己彻底放松下来，给你重要的一半（或孩子）一个惊喜。

40.奖励成功和失败。基因工程技术公司（Genentech）在"吼吼"（Ho-Ho）聚会上会对员工日常工作中的努力进行表彰。"吼吼"聚会是该公司每周五下午举行的例行社交活动。通常情况下，员工和管理层人员都会身着奇装异服参加。重大成果（如新药物的上市）会以全员敲钟的方式进行庆祝。该公司甚至还表彰聪明的冒险行动，并为之颁发"绝佳失败奖"（Awesome Failure Awards），因为它知道这样的努力会促进未来的创新。行动：问一下自己，我们可以通过何种正式和非正式的奖项强化团队的重大行动？

41.推广顾问计划。在毕马威（KPMG），顾问倡议行动适用于公司所有人员。超过12 300名员工和合伙人建立了相应的顾问关系。而在公司管理层看来，这一顾问计划是留住优秀人才的关键。我们喜欢的做法：发起年度顾问大奖计划，对在促进员工发展方面做出突出贡献的顾问予以表彰。行动：选出一部分员工，让他们与组织内其他部门的顾问建立起联系，今天就落实。几个月后，通过某种方式对这些顾问公开表示感谢。注

42.激励"苦撑者"。通用电气（General Electric）前董事长兼首席执行官杰克·韦尔奇（Jack Welch）和《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review*）前总编辑苏茜·韦尔奇（Suzy Welch）在论及认可与成功的关系时写道："我们经常问听众一个问题——你们是否觉得公司举行的庆功活动已经足够多？而通常情况下，对此称'是'的人不会超过10%。多好的机会就这样错失了。一路庆祝胜利是确保员工全程高效工作的有效方式。当然，我们这里说的并不仅仅是庆祝重大胜利。"注对大小成就的认可，不仅有助于提升团队的自豪感，也有助于人们从不同的视角审视自己，并将自己视为胜利者。不过，要记住，最需要喝彩的通常是那些"苦撑者"。行动：看看团队成员中有谁需要鼓励，然后通过某种方式对他们的良好表现予以公开表彰。即便他们所做的所有工作都不完美，也要表彰，而且今天就落实。

43.确定心中的英雄。对团队来说，一个非常好的破冰行动就是让每一个人写出他们心中的3位英雄——无论他们是历史人物还是他们的母亲。接下来，让他们分别列出他们最钦佩的这些人物的性格特征。然后，对他们所列的最常见的性格特征进行归类，并创建一个清单。这是一个极佳的方式，有助于团队成员更好地了解彼此。同时，这也是制订团队价值观或基本规则的开始。行动：本周内抽出一个小时的时间开展该项活动。

44.调查竞争对手。领导者派团队成员亲自去竞争对手那里购物的情况并不鲜见，尤其是在服务业或零售业领域。团队经理可能会给每个人发一点现金，让他们去竞争对手那里消费，或者仅仅是要求员工去简单了解一下情况。调查结束后，他们会汇总、分享各自所获得的信息，尤其是积极的信息。另外一种方式就是拜访那些同时售卖己方产品和竞争对手的产品的卖主，了解一下销售人员对这些产品的看法。替代方法：员工以匿名的方式拜访自己的公司，并就产品和服务给出自己的评估意见。行动：本周内，与员工一起筹划以某种方式对竞争对手进行调查（即便是网上调查），然后利用所获得的新数据，研究如何打败它们。

45.开展手写信活动。我们经常问经理人他们是否收到过老板或同事的感谢信，以及他们是否保存过这些信件。让我们感到惊讶的是，很多人都保留了这些信件，而且保留了很多年。行动：给每一位团队成员发一摞感谢卡，要求他们从现在开始，以手写感言的方式，对工作出色的同事给予表扬。要使用与团队价值观相符的言语。设立一个目标，让每名员工在本周内发出3张感谢卡。

46.庆祝每一个周年纪念日。一个令人悲伤的消息：调查显示，几乎有一半的已婚男士不记得他们的结婚纪念日。(注)但几乎每一名男性都记得他们受聘于组织的准确日期。无论对男性还是女性来说，工作周年纪念日都很重要，所以要和团队一起，庆祝每一个工作纪念日。行动：你们公司可能只在5年一次的纪念日上举行庆祝活动并颁发奖品，但从现在开始，要庆祝每一名员工的每一个工作周年纪念日，准备一些小食品，并向他们表示真诚的感谢。

47.提供以团队为基础的财务奖励。全球门窗制造商杰德-温公司首席执行官马克·贝克说，要建立跨职能团队，重要的是给每一位成员设定非常具体的目标，同时也要为作为整体的团队设立标准、指标和目标。至于财务奖励，具体来说就是奖金，他的信条是“生死与共，上下同欲者胜”。当贝克将这一理念落实到某个跨职能团队时，他的一位销售人员却犹豫了。“他说他对制造部门没有影响。他希望按交易订单提成。”贝克说，“我尊重他的付出，但我们也希望打破壁垒。实际上，他可以让工厂运营得更好。如果他能通过与客户交流做出更好的预测，那么生产就会稳定下来，

而成本也会下降。如果销售团队只是拿佣金，那么他们是不会考虑这样的事情的。”贝克表示，这个团队最终开始发展壮大，并赢得了所有人的认可。“但最重要的是，”贝克说，“这让我们所有人都感觉我们是一个团队。”行动：通过某种方式，将财务刺激（或奖金的一部分）与团队整体业绩挂钩。

48.解释原因。德怀特·戴维·艾森豪威尔将军说：“领导力是一门艺术，就是他人心甘情愿去为你想完成之事而奋斗的艺术。”当你的员工知道为什么你要求他们去做某件事时，他们就会感受到这行动背后的意义所在，感受到他们是决策的一分子。行动：想想你上一次对员工提出的要求。你是否使用了恰当的语气？再次约见这名员工，让他更深入地介入决策过程，并向他解释相关原因。

49.“两真一假”游戏。通过娱乐方式了解新团队成员的方法之一就是玩“两真一假”（Two Truths and a Lie）游戏。每一名团队成员都各自秘密写下他们工作和/或个人生活中的两个真相和一个谎言。每个人都要判断其他人给出的3个问题的真假。玩这个游戏的前提是假设3个问题都是真实的。经过一番交谈后，团队投票决定哪一个是谎言。这也是了解谁是玩家高手的好方法。行动：在本月内，找一个令人放松的环境，通过这种游戏或其他类似的游戏，帮助团队成员更好地了解彼此。

50.用视频影像进行庆祝。为庆祝团队成员迈克尔·安德森-利维（Michael Andersen-Leavey）赢得“尖峰奖”（Pinnacle Award），他的同事合力制作了一部《顺风车卡拉OK》（*Carpool Karaoke*）式的模仿视频作品——《现在什么都阻挡不了我们》（*Nothing's Gonna Stop Us Now*），并把它上传到公司内网，供所有员工观看。“尖峰奖”是美国运通公司颁发给员工的较高荣誉之一，而这家公司共有5.5万名员工。从曼哈顿到印度，公司的其他人力资源专员在驾车途中，哼唱起了这首改自杰斐逊星际飞船乐队（Jefferson Starship）的曲子，庆祝安德森-利维所做出的突出贡献——实施新的流程和政策及帮助内部团队完成审计工作。行动：本月内，为业绩卓越的员工制作一部有趣的视频作品，并上传到公司内网或外部社交媒体上。

51.充分交流。总部设在加拿大萨斯喀彻温省的创新信贷联盟首席执行官丹·约翰逊表示，领导者必须不断重申业务变化背后的原因，而且每周都要以不同的方式强调至少一次。“对于公司的各种变革行动，我们需要同员工进行多方面的交流，以便于他们了解其中的关联性，”他说，“这样一来，人们就不会说：‘哦，原来他们是认真的。’”我们发现，对于组织的使命、愿景和价值观，领导者感到厌烦的时间远早于员工。一般来说，重要的事情要至少重复5遍——以不同的方式和不同的媒介——才能最终植根

于心底。行动：问问自己，我现在想让我的员工明白什么？在接下来的5个星期里，我怎样以5种不同的方式传递这一信息？

52.找出失眠的原因。在团队会议上，一个容易引发讨论的问题是“是什么让你晚上睡不着？”当然，我们这里指的是业务问题，而不是讨论如何解决当前的政治局势或子女的青春期问题（你没有那么多时间讨论这些）。关于这个问题，最重要的一点是倾听和跟进，帮助你的员工打破壁垒、克服挑战。行动：在下一次的周例会上，向你的员工提出这个问题，然后在他们的帮助下，拿出一个方案，解决几个容易解决的问题。

53.回报社会。金栏杆餐厅首席执行官兰斯·特雷纳里告诉我们说：“成为某一项超越自我的事业的一部分，是一件高尚的事。我们将资助了4 000名来自伤残病故军人家庭的儿童参加今年的金栏杆夏令营（Camp Corral），并向美国残疾退伍军人慈善基金会捐助近200万美元。在得到这一消息后，我们的员工非常兴奋。”如果一位领导者能够准确而清楚地讲出如何让团队的信念和价值观落地生根（比如回报社会），那么这些抽象理念就会被赋予全新的意义。行动：挑选一家慈善基金会，以团队的名义给予支持，或者通过团队集体决议，确定其他回报社区的方式。

54.密室逃脱。密室逃脱游戏是帮助团队了解多元化与和衷共济精神的重要性的有趣方式。作为碧迪公司全球持续改进总监，格雷格·派珀第一次将全球团队成员召集在一起时，带他们去的地方就是一间逃脱密室。“我们没有打破纪录，不过已经很接近了。”他说，“但最重要的是，我们所有人都意识到每一名成员都给团队带来了不一样的东西——他们特有的才华和思维模式。”行动：举办某种户外集体活动，提升团队的凝聚力，让团队成员认识到多元化的重要性。

55.让员工参与工作再设计。人力资源咨询公司莫诺谢普尔（Morneau Shepell）对组织变革和旷工之间的联系进行了研究。注 研究人员原以为对员工福利影响最大的是并购、减员、重组等重大事件。但研究结果却表明，个人工作再设计带给员工的焦虑感和压力甚至超过大规模裁员。严重情况下，还会导致员工生病、请病假。在公司出现重大变动时，大多数领导者都知道要强化与员工的沟通并加强对他们的支持，但对于直接影响员工日常工作的变动，领导者往往缺乏足够的重视。我们发现，工作职能的变化会成为一个积极的因素，前提是该员工认为这一变化符合他的选择，或者至少他在该职位设计中发表过自己的意见。行动：想想最近是否调整过员工的职责任务。如果有调整，邀请该员工进行一次讨论，看看怎样才能让这个职位更好地激发他的动力，怎样才能让他更好地发挥专长。

56.投资团队建设。在在线零售公司威什（Wish），每名员工每个季度要

交给经理人100美元，用作团队建设活动经费。这些钱可以用来一起打保龄球、集体聚餐、玩彩弹游戏或其他户外活动。唯一的要求就是，仅限于组织远离工作场所的集体活动。然后，团队会通过Workplace by Facebook应用，上传团队建设活动的照片和视频，整个公司员工都可以查看。人才发展部负责人赖安·吉尔斯（Ryan Giles）说："我们威什的目标，就是让购物更有乐趣。如果连我们自己都无法给彼此带去乐趣，那么要实现这个目标几乎是不可能的。通过这些团队建设活动，团队成员建立起了工作以外的个人关系，另外，这些活动也为我们的文化注入了更多乐趣。"行动：每个季度从每名员工的薪水中扣除100美元，用于工作之外的团队集体活动。

57.组织早餐会。在我们的研究中，有一些团队会定期邀请其他职能部门的高层领导参加他们的早餐会。在这些早餐会上，员工会向应邀而来的领导提各种业务问题。除了回答这些问题，该领导还会讲述自己职业发展历程的受益事例。行动：本周内，邀请其他部门的一位高层领导参加你们团队的早餐会。

58.此事请勿外传。想让员工在团队会议上打起精神？你可以这么说："这事不要外传。"这时你会发现，每个人都翘首以待。千禧一代的员工尤其喜欢参与超越自我的更宏大的叙事。所以，可以通过提供员工平时可能接触不到的信息，比如营收数字、竞争数据、客户趋势等，将他们纳入你的内部圈子。这种接纳和包容有助于员工更深刻地了解他们的工作对组织品牌和组织业绩所产生的影响。行动：在下一次会议中，使用这一方法，分享一些你以往可能不会分享的信息（当然，不应该分享的还是不要分享）。多注意团队成员的肢体语言。

59.承认失败。如果领导者以坦诚和透明的方式与团队成员进行交流，那么后者很快就会领会到他们的意图。你的员工承受得了真相，无论是好是坏。他们心里清楚，不肯承认错误的领导者会竭力证明自己没错，而且也总担心犯错。行动：想一想，你上次向你的团队承认错误是在什么时候？如果已经过去了一段时间，那么本周将是你再次展现弱点的时候。承认你犯的某个错误，即便这是过去的一个错误。让你的员工明白，聪明的冒险和失败是可以接受的。这会让团队就什么是聪明的冒险展开很好的讨论。

60.相互挑战。有句古老的谚语说得好："如果两个人在业务上总保持一致的意见，那么其中一人必是多余的。"在组织内成长起来的员工通常认为冲突是不好的。如果你的团队也存在这种情况，那么该是开展再教育的时候了。要让员工知道，对于建立在尊重基础上的冲突，团队是鼓励的。这种辩论必须是公开的而不是私下的，必须聚焦于解决问题而不是诋毁彼此。此外，还要告诉他们，你希望听到所有人的意见，而不仅仅是少数几

个主要员工的发言。行动：本周内，组织团队成员就至少一个问题展开辩论，鼓励他们挑战彼此的观点。你可能需要安排一个员工扮演“激进者”的角色，以推动辩论深入展开。

61.起草“战斗口号”。在制订团队宗旨时，第一步就是集思广益，鼓励所有员工提供意见和建议。你可以提如下问题：“我们作为一个团队存在的目的是什么？”“我们要为客户做什么？”“是什么让你每天早起？”各员工需要独自起草团队宗旨，汇总后集体讨论，共同决定最佳表达方式。将最有效的创意融合起来，形成简洁有力的宣言。行动：如果你们团队还没有确立宗旨，那么本周内组织集体讨论，然后落实到纸面上。

62.从你开始。碧迪公司高管格雷格·派珀每两周会与世界各地的团队成员举行一次一对一的会谈，时间为30分钟。每次会谈开始，他都会问这样一个问题：“你想谈点什么？”行动：本周内，启动与团队成员之间的一对一会谈，就他们的项目、目标、任务等进行讨论，看看你能帮他们什么忙。首先要从他们关切的问题谈起。

63.给出超棒的反馈。对新员工来说，一个重要的问题是：“你喜欢收到反馈吗？”相关经理人会向他们的员工解释，他们关注的是他们的成长和发展，因此会就个人表现提供持续反馈，但同时，经理人希望能以一种尽可能有效的方式来提供反馈。毕竟，当听到经理说“我想给你一些反馈”时，很多员工会想当然地认为这是给予批评的前奏。你要让他们知道，这是你最不想做的。行动：本周内，向你的几名员工问这个问题——无论是新员工还是老员工，看看你提供反馈的方式是不是最好的。然后，开展头脑风暴，集思广益，改进提供反馈的方式。

64.推行领导轮换制。在飞行中，领头的天鹅会经常变换。同样，在卓越的团队中，经理人也会依据工作需要、个人技能和动力等，安排不同的人担任不同项目的负责人。行动：想一想团队的下一个项目。在你的团队中，谁最近没有负责过项目？对于这个项目，谁可以提供有力指导，并能在此过程中实现个人成长？

65.与远程员工保持密切联系。在远程员工管理方面，这里有几条通行的规则。第一，确保远程员工理解团队宗旨。这意味着不仅要清楚阐明他们及团队所需完成的使命，而且还要讲清楚以何种方式完成，这样做是为了谁，原因又是什么。第二，充分交流。这意味着每天都要通过电话或项目网站与每一位员工进行交流（无论他们身处何地）。第三，认真倾听。注意远程员工语气上的变化或工作投入上的变化。遇到这种情况，要问他们：“出什么事了？”行动：设立一个目标，在下一个月，与每一位远程员工都保持日常联系。到月底的时候，问问团队成员，你们的关系较一个月

之前，是有所改善、没有变化，还是恶化了？

66.创建乐趣小分队。在班杰瑞（Ben & Jerry’s），经理人很早就意识到了创建快乐工作场所的重要性。[注]该公司成立了一个“欢乐帮”（Joy Gang）——由公司员工轮换组成，负责组织策划他们所称的“欢乐活动”。这些活动包括：“猜照片比赛”（Name-That-Face Contest）——员工将各自的老照片带到公司，让其他人猜；“巴里·曼尼洛日”（Barry Manilow Day）——在这位歌手生日当天，公司通过广播播放他的歌曲；“三伏宠物日”（Dog Days of Summer）——活动当天，员工可以把他们的宠物带到公司，公司会准备各种宠物玩具和宠物食品，并为宠物提供洗澡的场所。行动：在团队中组建一个乐趣小分队，给工作场所多带去一些欢乐。告诉他们这是一项为期6个月的任务，其他员工也将参与其中。

67.逃离办公室。为激发可以带来真正的创新的创造力，我们发现耐克（Nike）的经理经常要求员工外出，让他们置身于具有创造性思维的环境中。团队成员可能去波士顿马拉松或全国职业冰球全明星赛现场，看一看体育迷的穿着；可能去纽约市的某个公园或洛杉矶的雷东多海滩，看一看什么样的着装让人觉得酷。此外，他们也可能会参与一些看似与体育运动关联不大的事情：拜访电影拍摄地或攀登悉尼海港大桥。行动：本周五下午，打破常规，带领团队成员去一个有可能激发创造力的地方（酒吧除外）。

68.最后表态。20世纪50年代，设计师向福特高管团队展示埃德塞尔（Edsel）原型车。当幕布从车上掀开时，现场人员惊叹不已，在近1分钟的时间里无人说话。据了解，带头鼓掌打破沉默的是公司董事长。紧接着，高管团队也爆发出阵阵掌声，表达他们发自内心的赞许。[注]当然，消费者对埃德塞尔的最初反应同公司高管团队基本是一样的。但说实话，该车型并没有给他们留下太深刻的印象。一手资料显示，在这位好心的董事长开始鼓掌之后，集体思维就已经在团队中扎根了，而就该车型开展富有成效的讨论的环境也就不存在了。这给我们的教训是：领导者应让其他人就相关问题先进行自由讨论，然后在最后发言。行动：从下次起，在团队辩论中，将你的评论观点保持到最后再发表。

69.重视员工健康。现在重视健康的人越来越多。然而最近的一项调查显示，仅有不足50%的受访者表示所在公司开展了员工健康支持计划，帮助他们保持健康的生活方式。[注]卓越的团队领导者会意识到，工作场所的压力已经成为员工面临的一个大的健康问题，所以他们需要通过各种方式打造更健康的工作环境。比如，将工作场所的零食小吃更换为健康食品，召开“走动式会议”，购买健身球或负重器械……避免员工整天坐在办公桌

前。行动：本周内先确定一种方式，用以改善员工健康的状况。

70.工作场所的虚拟之旅。在一个新组建的远程工作团队中，我们发现，各成员会通过桌面视频系统轮流向其他成员展现自己的工作场所。他们手持摄像机在办公室内慢慢拍摄，向远程同事展示当地的办公环境。透过视频，有人会指出办公室里的私人物品，有人会指出可能会影响工作注意力的问题，比如在开放的办公环境中，员工座位安排过于拥挤、过于靠近复印机或饮水机，等等。团队成员表示，通过这种快速虚拟之旅，他们对远程同事的态度和行为有了更好的理解。行动：在下次会议上，让你的远程员工加入视频会议，并让他们通过视频系统展示各自的办公场所。

71.确立招聘流程。在销售人员招聘方面，费城76人队有着明确的条件。他们需要的是充满激情的和符合他们所说的3C标准的员工。所谓3C标准，即要有竞争力、可培养潜力和好奇心。此外，在招聘流程中，销售团队还设有一个性格测试环节，共包括30道题。应聘者的测试结果会与团队中明星员工的测试结果加以对比。行动：与团队成员共同确定最佳面试问题及后续相关流程，确保招到合适的人员，确保他们取得成功。

72.制订基本规则。托比·多德为高纬环球公司在3个国家建立起了成功的团队。他的团队文化以3项指导原则为中心，即透明、协作和观点的多元化。不过，他又补充说，如果领导者不以身作则，那么这些原则就只是空话。比如，在新加坡的一个团队，一名员工被发现向其他工作人员发送攻击性邮件。了解情况后，多德咨询了人力资源部门及公司内部和外部的法律顾问，并于24小时内做出决定，终止了与该员工的劳动合同。“因为我们的企业是建立在这些原则之上的，所以要向团队表明这就是我们的文化，这一点很重要。我们会同领导团队做出决定，然后回答员工的各种问题，帮助他们了解遵循这些原则的重要性，确保公司文化不受损害。”行动：在下次团队会议上，与团队成员共同定义：“我们团队的基本规则或指导原则是什么？”

73.开展跨部门合作。100年前，商业偶像人物托马斯·爱迪生（Thomas Edison）和亚历山大·格雷厄姆·贝尔（Alexander Graham Bell）率先在公司内设立永久职能单位，也就是我们现在所说的部门，如财务部、销售部，等等。后来，大多数公司都采用了这种人员编制模式。随着时间的推移，一些领导者为鼓励竞争，转而开始扶持团队之间的对抗活动。他们声称，这会让员工展现出最强的一面。这些对抗和竞争可能会带来一些短期效益，但更多的是培养敌对情绪，并会导致部门之间的关系彻底恶化。行动：今天就问一下你的团队，我们有没有同我们自己组织内的其他团队存在竞争关系？如果答案是肯定的，那么制订一个计划，以便更好地了解那个部门所面临的挑战，以及你们团队和他们团队怎么样做才有可能实现更

好的协作。

74.开放办公环境。脸书首席执行官马克·扎克伯格（Mark Zuckerberg）的工位设在公司办公大厅，是一张与另外5名员工共用的办公桌。他指出，“我们的整个想法就是设立开敞的内部格局，便于员工密切合作。这种开放格局有助于员工分享和交流他们正在做的工作，确保彼此之间更好地协作，而在我们看来，这是为大众提供好的服务的关键之一”。注行动：通过某种方式打破办公场所的所有可能阻止员工公开交流的实体壁垒。

75.帮助新人融入新环境。捷蓝航空公司（JetBlue Airlines）创始董事会成员之一戴夫·切基茨（Dave Checketts）告诉我们说，他很喜欢千禧一代的员工，而且自己也拥有一家以千禧一代的员工为主的公司。对捷蓝航空来说，将千禧一代的员工融入团队的方法之一，就是在他们加入新团队第一天，邀请他们——无论工作地点位于何处——参加在佛罗里达举行的为期两天的入职培训活动。年轻的维修技师与富有经验的飞行员，飞行乘务员与行李员……通过交流，他们熟悉并加深了对彼此的了解。公司高管团队会参加每星期一次的迎新会。首席执行官会向新员工讲述公司的历史，并详细阐述公司文化的重要性。这种做法有助于新员工迅速融入团队，了解公司的使命（激发人性），牢记公司的价值观（安全、关怀、正直、热诚和乐趣）。行动：建立正规的入职培训流程，让新员工自入职第一天起就觉得他们是团队的一部分。

76.建立团队激励机制。斯特姆鲁格公司（Sturm, Ruger & Co.,Inc.）每个季度会将15%的税前利润用作团队奖金。注首席执行官迈克·菲弗（Mike Fifer）说：“在实施该计划的第一年，奖金在员工收入中的占比不足5%……现在这一数字已经超过30%。每个人都专注于工作，都齐心协力朝着一个方向使劲儿。”不可否认，这类计划的实施需要你掌握一定的权力，比如你是首席执行官或小企业主。尽管如此，对大多数团队领导者来说，他们也应该设法推动实施某种形式的激励或奖励计划。“这种激励计划需要几年时间才能在组织内扎根。作为一名经理人，当你看到低级别员工也主动采取措施节省开支或推动提升效率时，你就知道这个计划开始发挥作用了。”菲弗补充说。行动：今天就展开讨论，看看可以通过什么方式建立团队激励或奖励机制。考虑一下，这需要什么人参与，需要什么人批准。

77.给上司打分。在谷歌，员工会定期评价他们的经理人。相关问题包括：“经理有没有给你负责任的反馈？”“你有没有觉得自己被经理‘微观管理’了？”“经理有没有就职业发展问题和你进行富有意义的谈话？”评价结果不佳的经理会被给予特别训导。该公司表示，几个月内，经理人的总体

表现提升了大约70%。注 行动：向团队成员发放360度反馈调查问卷，让他们对你的表现进行匿名评价。汇总调查结果后向团队通报，告诉他们你所获知的信息，并向他们表示真诚的感谢！然后制订计划，对不足之处加以改进。

78.集体聚餐。顾问机构通达合伙公司（Accessibility Partners）主要负责人达娜·马洛（Dana Marlowe）说："激发员工工作积极性的方法之一就是带领他们去新餐馆品新菜。我和同事经常光顾办公区附近新开的餐馆。它们不仅为我们提供了工作餐，也丰富了我们的味蕾。下周，我们准备去一家新开的墨西哥餐馆，一起过五月五日节（Cinco de Mayo）。"注 这种定期召集同事聚餐的做法虽然简单，但却可以把人心聚拢在一起。行动：从下月开始，每隔一个星期，邀请团队全体成员共进午餐，尽量每次都选一个新地方。

79.开展创新日活动。CB洞察公司（CB Insights）联合创始人兼首席执行官阿南德·桑瓦尔（Anand Sanwal）表示，他们团队每个季度都会举行例行的创新日（Pitch & Demo Days）活动。团队会集体走出办公室，用3天的时间对各成员提出的新想法或新项目进行试验。"任何人都可以提出自己的想法，并加以测试。"桑瓦尔说。行动：从本季度开始，每季度拿出一天办公的时间，作为团队的创新日。事先要求员工提供创意，然后团队成员一起讨论如何改进这些创意。

80.主动提供友好帮助。回想一下航天员克里斯·哈德菲尔德。在他的团队中，每一名成员每天都要主动为其他成员做一件事，而且很多时候都是不留名的：一名宇航员可能会在不是他当值的时候帮忙做饭，或为忙着赶去值班的成员整理内务。这些行为使得每一名团队成员都专注于为他人服务。行动：在团队中贯彻实施这种精神。你可能会想把条件放得稍微宽松一些：每个人每个星期主动为其他团队成员做一件事。几个星期之后，在团队会议上公布相关结果。

81.拍照纪念。我们拜访过一个电话中心，在员工取得重大成绩时，团队的庆祝方式并不是鼓掌庆贺，而是拍照留念。这种方式就像20世纪60年代的诗歌朗诵一样，让人感觉很酷。如果一位员工做了一件了不起的事，其他同事会在每日会议上对此提出表扬，而在场所有人员都会聚到一起，合影留念。他们称这个时刻为SNAPS，意为对团队具有重要意义的、超级棒和超级积极的时刻。行动：引入一个充满乐趣的独特方式，对团队成员的出色工作给予表彰。

82.做好接待上司的准备工作。最近访问科威特时，我们在该国的大型银行之一发现了一个非常棒的做法。如果一名高管去某个分行或团队考察，

那么该分行或团队的经理会事先给该高管发送一个清单——上面列有最近获奖人员的姓名及优秀事迹。这样一来，高管就会提前掌握近期所发生的情况，并能对表现卓越的团队成员提出有针对性的表扬。行动：本周内，邀请一名高层领导来团队考察。事先做好安排，发送相关信息，让该领导提前了解优秀员工的事迹。

83.提供技术便利。在创新巨头3M公司，领导者认为，为团队成员营造一种安全感是实现创造性突破的基础。团队领导力也是一门科学，就像化学家或工程师所从事的科学工作一样。领导者需要培养自身“软技能”：尊重员工，热情地对待员工，恪守承诺，给予员工决策参与权，保持开放和诚信精神。我们发现，营造安全环境的行动之一，就是关注那些看似无关紧要的小事，比如你的员工是否拥有他们所需要的技术？行动：今天就与你的员工联系，问他们是否拥有迈向职业成功所需的工具或其他任何所需要的设备。

84.减少焦虑情绪。据调查，现在这代年轻人的焦虑程度是近80年来最高的。千禧一代所承受的压力之大，甚至超过了那些走向战场的人。一位牧师朋友告诉我们说，他那里的教徒都是30岁以下的年轻单身人士，而作为他们的牧师，他最大的贡献就是增强了他们的认同感、安全感，并给他们提供了一个放松的环境。“他们非常焦虑，对自己要求太过严苛。”他说，“如果没有在25岁之前做出一点了不起的成就，他们觉得自己就是失败的。”行动：本周内，约见团队中的每一位千禧一代的员工，让他们看到他们对团队的价值，并向他们清楚地说明实现职业发展所要采取的措施和方法。

85.多问几次为什么。Qualtrics是一家价值数十亿美元的软件企业。公司创始人兼首席执行官赖安·史密斯（Ryan Smith）表示，在强大的团队中可以且应该存在分歧。他把解决分歧的这个过程称为“彻底坦率”（radical candor），即首先要从真正的友谊（而非虚假的友谊）出发，团队成员知道他们的同事是发自内心地关心他们，发自内心地希望他们成功。“在这样的团队中，批评从来都不是无缘无故的，而是出于最佳利益考虑，”史密斯说，“这意味着你知道你的同事是真心希望你成功，而且无论成败，你们都是在一起的。在这种思维下，你会知道任何一种批评都是另外一种形式的鼓励，因为每个人都致力于实现同一个目标——打造可以真正帮助他人的伟大产品或服务。”行动：当团队内部再出现争论时，不要把它当成负面事件来对待，而是要积极地拥抱它，把这种辩论视为团队提升的机会。对于争论方，至少要问5个“为什么”，找出引发这种分歧的根本原因。

86.增加一项激励性任务。在多伦多道明银行财务集团（TD Bank Financial Group）担任学习和发展部门副总裁时，简·哈奇森（Jane Hutcheson）的团队中有一名已经在该行工作了30年的员工。他是一个很踏实的人，但在业绩方面却从未破过任何纪录。在一次以发展为话题的愿望谈话中，哈奇森发现该员工对演讲充满兴趣，但他的工作并不涉及会上发言。于是，她给他安排了一项任务：去大学校园演讲，为学生们提供职业发展建议。在增加了这个小小的新任务之后，他的整体工作表现提升了。[注]我们注意到，当团队成员发现他们的职业目标受到团队领导特别关注时，他们在工作中通常会变得更加积极主动。谁又不是呢？行动：在本月底前，找到一项可以激发员工工作热情的新任务（即便是很小的任务），然后加入他们的工作职责中。

87.你最近怎么样？卓越的领导者问的一个简单问题是："你最近怎么样？"我们知道，这句话很常见，但我们在这里谈的并不是打招呼的那种：在办公楼里，一名经理人从员工身边走过，脚步不停，随便打一个招呼。我们讲的不是这种，而是指经理人专门拿出时间和员工坐在一起，发自内心地问："说实话，最近怎么样？"当你注意到一个人的情绪发生变化、与他人的互动发生变化或工作产出发生变化时，这种询问就显得尤为重要。经理人要用心倾听，给予解答时要富有同理心。这种谈话必须是面对面的。如果是远程员工，则可以通过电话或视频系统进行交流，切忌使用电子邮件、社交媒体或手机短信息。行动：本周内，向每一名团队成员问这个问题，要真诚。

88.需要我帮忙吗？卓越的领导者问的另一个重要问题："需要我帮忙吗？"当经理人专门拿出时间营造支持性环境，并时刻准备为员工提供帮助时，团队成员就会敞开心扉，讲述他们在工作项目乃至个人生活中遇到的困难。这样一来，领导者就和员工建立起了相互信赖的关系。当然，如果员工家里有一个正值青春期的叛逆的孩子，老板可能是帮不上忙的——除了说一句，"我很抱歉……相信这一切都会过去的"。但在工作上，他们会帮助员工解决各种难题。行动：本周内，向你的每一位直接下属问这个问题。

89.招聘优秀的远程员工。杰德-温公司首席执行官马克·贝克告诉我们，在为团队招聘远程员工时，他首先要确认的一点：他们是追求自主权的。"有些人事事都想请示领导，"他说，"这些人是不适合我们的远程岗位的。我们想要的是那种敢做敢闯的、喜欢挑战的人。"此外，就我们的经验来看，远程员工还应有工作之外的兴趣爱好，这不仅可以让他们彻底释放工作压力，而且还有助于建立重要的社会关系，就如同办公室中的那种协同合作关系一样。行动：记下几个有助于改进远程员工招聘流程的最佳问题。

90.减压。索尼娅·博伊尔（Sonia Boyle）是通用电气加拿大公司（General Electric Canada）人力资源部副总裁。[注]她说，她们公司发现，“就加入员工援助计划和家庭援助计划的人来说，压力是排在第一位的原因”。由此，通用电气主动发起支持计划，其中也包括针对经理人的特定培训活动，确保员工能够得到他们所需要的帮助——无须担心遭受耻笑。公司上下，经理人相互交流好的做法，致力于为员工营造一个健康的工作环境，而全体员工则志愿加入“心理健康联盟”。他们并非想要扮演顾问的角色，而是为了给予同事支持。博伊尔说，总体上，因心理问题而缺勤的员工的人数呈下降趋势。行动：考虑一下，如何在团队内鼓励推行有助于提升员工福利的做法，比如给员工安排日常休息时间，禁止在深夜发工作邮件，营造更具同理心的工作环境，等等。

91.基于个人的定制化表彰活动。对优秀的经理人来说，员工取得成就时要举行庆祝活动，而给予的奖励也应是对个人最有意义的。事实上，作为经理人，要想知道员工看重什么，最好的方式就是亲自去问他们。这意味着你可能要改变团队的奖励制度，把休假、“便装工作日”、每周例行表彰会、社交媒体致谢等纳入奖励体系。你要把他们真正想要的东西包括进去，并以他们所希望的方式颁给他们。这样，他们在未来的工作中就可能投入更多的努力。行动：本月内，就工作表彰问题同你的每一名员工进行讨论。问问他们，职业生涯中最值得记忆的表彰时刻——他们收到的奖品是什么，颁奖方式是什么，参与颁奖的人有谁，等等。然后，汇总讨论结果，给每一名员工发送一份表彰活动简介。

92.安排3名顾问。作家布鲁斯·图尔干（Bruce Tulgan）半开玩笑地说，经理人应该像父母给孩子办生日派对那样迎接新员工的到来。[注]这并不是说你要准备好气球并请一个小丑，而是说你要提前准备，让他们上班的第一天成为团队的一个重要的日子。图尔干写道，某咨询公司在新员工入职第一天就会为他们安排3位而非1位顾问，负责指导他们最初几个月的工作生活，比如帮助他们学会如何展现影响力，确保他们的工作任务和目标同公司最重要的理念保持一致，让他们感受到团队的认同、感受到团队的重视，等等。一段时间之后，新员工将选择3位顾问中的1位作为自己长期的工作教练。行动：在下一名新入职员工身上试验这一做法，为该员工安排3位而非1位顾问。

93.鼓励工作和生活完全分开。咨询巨头麦肯锡公司（McKinsey & Company）表示，“永远在线的、多任务工作环境正在扼杀生产率，抑制创造性，剥夺我们的快乐”。[注]在涵盖大大小小组织的员工调查中，最重要的发现就是员工很难将他们的工作和生活完全区分开来。随时待命是一种危险的、低效的思维模式。即便是一流的运动员也需要时间来休息和恢

复体力。行动：清楚表明什么时候你希望团队成员（还有你自己）处于工作状态——待在办公室或保持在线，以及什么时候你不希望团队成员处于工作状态。今天就制订并落实相关政策，比如不允许在晚上8点之后或周末时间发工作邮件。

94.增添乐趣。并非所有的团队会议都必须演示PPT和枯燥的饼状图，而是要在工作中增添一些乐趣。在下次团队会议上，你可以在PPT中插入一张呆伯特（Dilbert）漫画或一段快乐的优兔视频，强化你所要表达的观点。在英国的纯真饮料公司（Innocent），有一次在召开公司会议前，员工被要求回答这样一个问题："你会用1 000美元做什么？"这不是一个假设问题。会上，排名前五的员工会用5分钟的时间"兜售"他们的梦想，与会人员会投票决定该笔现金的获得者。我们还见过其他团队在会议前玩"决战1分钟"的游戏：时间为60秒，所有人都会参与其中，意在打破团队成员的固有思维模式。注行动：研究证明，乐趣是提升创造力和发展同事情谊的一个关键因素。考虑一下，通过何种方式可以为下次会议增添几分钟的乐趣。

95.记下三件好事。宾夕法尼亚大学心理学教授马丁·塞利格曼（Martin Seligman）提出了当下积极心理学领域的很多理念。他创制了一项名为"三件好事"（Three Good Things）的练习活动。塞利格曼建议人们在每天晚上睡觉前，记下当天所发生的三件好事——尤其要记下它们是怎样实现的。这种积极的记忆会在我们的快速眼动睡眠期间得到加工处理，而我们醒来的时候会更加乐观和自信。注行动：按照这种方法连续做两个星期，看看对你的工作和生活态度产生了什么影响。

96.将更多时间花在员工身上。没有什么事情比老板的含糊其词更能让员工感到沮丧的了，比如"不是这样，我也不知道是哪样，但当我看到的时候我就会知道"。同样让员工感到受挫的还有经理人的缺席，他们似乎永远没有时间解答员工的问题，似乎永远都无法及时做出决策。在我们的研究中，卓越的领导者是以员工为中心的。在高绩效团队中，平均而言，经理人每天和员工待在一起的时间占其工作时间的75%，这包括对员工一对一的辅导和在员工办公区域停留的时间，旨在确保每一名员工都能在工作中获得必要的支持。行动：本周都设立目标，确保每天有3/4的时间都和员工待在一起。

97.不争功、勇担责。你可能会想到电视节目《家有仙妻》（*Bewitched*）中的拉里·泰特（Larry Tate）。拉里做了很多令人讨厌的事，比如他擅自带着客户去达伦（Darren）和萨曼塔（Samantha）家中聚餐。而不可原谅的是，他总是时不时地将达伦的创意据为己有。回到现实世界：我们的调查结果显示，员工之所以不信任领导，一个最常见的原因就是"领导抢

占我的功劳”。而且，这些领导者大多数也都没有拉里那样的魅力。我们发现，在取得成绩的时候，卓越的领导者会站到团队后面，让他们的员工走上前台，展现风采；而在遭遇失败或挫折时，他们则会走到前面，承担责任。行动：即日召开团队会议，对其中一名提出重大创意或取得重大成就的员工给予公开表彰。

98.再相信他们一次。几年前，我们遇到过一名在某公司工作了20年的销售代表，他叫泰（Ty）。由于公司战略销售方向的调整，他的业绩一路下滑——从先前排名前十倒退到排名后十。领导团队认为，他已难以胜任当前的岗位。我们认为，“他仍可以做销售，他并没有失去这种能力，而领导者要做的就是激发他的潜能”。于是，销售团队负责人决定再给他一次机会。他们告诉泰说，他们关心他，也相信他，他们会认真倾听他的诉求，并通过各种方式激发他的专长，帮他在这个新的销售世界站住脚。两年后，泰成为公司中排名第一的销售员（该公司共有100多名销售人员）。行动：在你的老员工中，有没有遇到工作困难的？如果有，那么今天就向他们表示你对他们的信任，并告诉他们，在接下来的几个月里，你会花更多的时间去帮助他们。

99.创造绝佳体验。在博伊德汽车集团（Boyd Auto Group），公司高层领导要求所有经理人每天在各自的团队中创造10个绝佳体验。每名经理人会收到10枚筹码，每天早上上班时要将其放入左侧口袋。当他们与团队成员产生一次积极的、强化的互动体验后，就将其中一枚筹码从左侧口袋放入右侧口袋。到当天下班时，所有10枚筹码都必须转到右侧口袋。我们发现，当领导者将关注重点放到工作场所的积极行动而非消极行动上时，致力于为客户提供积极体验的文化就会得到强化。行动：今天就尝试一次，将10枚硬币放到左侧口袋。每与员工发生一次积极的互动，就将其中一枚放入右侧口袋。

100.“90日”问题。对新员工来说，入职第90天是一个重要的时间节点。到那时，他们应该会感觉到他们是否已经开始适应团队，是否已经开始做出重要贡献。在入职第90天这个时间点上，我们推荐通过如下问题确定新员工是否已经融入团队：这份工作符合你的期望吗？在达成目标的过程中，你有没有遇到过什么障碍？你是否得到了你所需要的所有信息和培训？迄今为止，你在这里经历的最好的事情是什么？你有没有注意到我们在哪些地方可以改进？早前工作场所的做法，有没有可以供我们借鉴的？是什么激励着你每天来上班？是什么想让你按下“贪睡按钮”？这不是绩效评估，而是该倾听他们心声的时候，或许这时的他们还在寻找自己的位置。行动：向最近入职的一名员工提出这些问题，并认真倾听。

101.挤出时间。在拜访租车巨头安飞士巴吉集团（Avis Budget Group）

期间，我们发现该公司管理层采取了一种非常棒的做法，那就是每天上班时，通过电子系统给团队员工发送一则新的客服案例，讲述某一员工或团队竭诚服务客户的故事。该公司某经理人做了更进一步的举动——每天上班时给团队成员发送一条激励短信。这种短消息会让团队成员知道，他在为他们考虑、为他们加油。一个不经意的小小善举，对那些从事洗车和文书工作的员工来说却意义重大。行动：从下个月开始，每个星期准备本团队的一个优秀客服案例，并发送给每一名团队成员。

下面额外附赠一种方法。

102.随机表彰。在我们拜访的一支职业足球队中，所有参加团队会议的员工都要指出一个他们想要感谢的人，一个默默工作的、理应得到表扬的人。团队经理会随机问一至两名员工，让他们谈谈他们最想感谢的人。被点名表扬的员工将会获得当地餐馆的一张礼品卡。行动：在团队中推广这种做法。为团队成员提供感谢他人的机会，并在月度例会上为被表扬者颁发奖品。你会发现，人们在整个月里都在找机会帮助他人。

---

1. 关于报税公司格林贝克联合创始人卡丽·麦基根的信息引自Remote.co网站，《格林贝克公司的远程工作》（*Remote Work at Greenback Expat Tax Services*）。

2. 关于施瓦茨科普夫的信息引自themilitaryleader.com网站，《自我成长……团队成长》（*Grow Yourself...Grow Your Team*）。

3. 关于罗伯特·弗兰克的研究（“心流”与幸福）的信息引自他发表在《纽约时报》的文章——《一份喜爱的工作会带给你巨大的价值》（*The Incalculable Value of Finding a Job You Love*），2016年7月22日。

4. 关于加文和莱韦斯克的信息，引自他们发表在《哈佛商业评论》的文章——《小店家大企业》（*The Multiunit Enterprise*），2008年6月刊。

5. 关于梦工厂影业的信息引自SHRM.org网站，《梦工厂影业培养创造力，推进协同合作和提升员工参与度》（*DreamWorks Fosters Creativity,Collaboration and Engagement*），南希·戴维斯（Nancy Davis），2012年7月5日。

6. 关于速贷公司非凡理念的信息引自该公司官方网站，页面地址如下：reviews.greatplacetowork.com/quicken-loans。

7. 关于肯·布兰查德的机动车管理处的视频资料可在优兔网站观看，最后更新日期2011年5月16日。

8. 关于销售管理公司LevelEleven的信息引自该公司官方网站，《你的销售团队会庆祝小的胜利吗？》（*Does Your Sales Team Celebrate the Small Wins?*），布兰登·哈特。

9. 关于肯·西格尔的信息引自Fastcodesign.com网站，《会议技巧你要掌握，看史蒂夫·乔布斯教我怎么做》（*Meetings Are a Skill You Can Master, And Steve Jobs Taught Me How*），上传时间为2016年6月6日。

10. 关于Salesforce.com的信息引自Staples.com网站，《培育积极的公司文化：5家案例公司值得效仿》（*Cultivate a Positive Company Culture: 5 Examples to Emulate*）。

11. 关于莫兹公司的信息引自Referralcandy.com网站，《公司文化是建立起来的》（*Built, Not Bought*）。

12. 关于威利·切里利的信息引自Mashable.com网站，《5位初创公司创始人讲述如何建立最佳公司文化》（*5 Startup Founders Reveal Their Best Company Culture Tips*），达尼·范克豪泽（Dani Fankhauser），2013年8月9日。

13. 关于乐高的信息引自The 6Q Blog（inside.6q.io）网站，《伟大公司文化范例：乐高》（*A Great Company Culture Example: LEGO*）。

14. 关于艾米·米勒的信息引自我们所著的《轻佻效应》（The Levity Effect），2008年。

15. 关于基因工程技术公司的信息引自该公司官方网站，页面地址如下：reviews.greatplacetowork.com/genentech；KPMG的信息亦来自公司官方网站，页面地址如下：reviews.greatplacetowork.com/kpmg-llp。

16. 关于杰克和苏茜的信息引自他们发表在彭博的专栏文章——《让你的员工充满干劲》（*Keeping Your People Pumped*），2017年9月17日。

17. 关于一半男人不记得纪念日的信息引自《每日邮报》（*Daily Mail*），《一半男性不记得他们的结婚纪念日（1/4的人在加油站买花）》〔*Half of Men Don't Know the Date of Their Wedding Anniversary (And One in Four Buy Their Flowers at a Petrol Station*）〕，2011年4月29日。

18. 关于莫诺谢普尔的数据引自《环球邮报》（*The Globe and Mail*），《突然的工作调整影响员工心理健康》（*Sudden Change in Job Functions Can Take Toll on Employees' Mental Health*），弗吉尼亚·高尔特（Virginia Galt），2017年2月11日。

19. 关于班杰瑞的信息引自Evancharmichael.com网站，《教训2：记住，快乐的员工都是勤奋的》（*Lesson #2: Remember That Happy Workers are Harder Workers*）。

20. 关于埃德塞尔的故事引自《企业家》，《领导者必须问团队的3个问题》（*3 Questions Leaders Should Ask Their Team*），马里奥·穆萨（Mario Moussa）和德里克·纽伯里（Derek Newberry），2016年8月29日。

21. 关于不足50%的员工认为他们公司支持健康生活方式的数据来自美国心理学会（American Psychological Association）官方网站，《新研究发现：工作场所幸福感与高层领导支持存在相关性》（*Workplace Well Being Linked to Senior Leadership Support, New Survey Finds*），2016年6月1日。

22. 关于脸书办公空间的信息及引言，来自businessinsider.com网站，《扎克伯格晒工位：办公桌与其他员工一样》（*Mark Zuckerberg shows that he works at the same kind of desk as everybody else*），雷切尔·吉勒特（Rachel Gillett）。

23. 关于斯特姆鲁格公司的迈克·菲弗的信息引自《福布斯》，《大师讲堂：美国顶级首席执行官讲述激励员工的秘密》（*Master Class: America's Top CEOs On The Secrets Of Motivating Employees*），梅根·卡瑟利（Meghan Casserly），2013年10月15日。

24. 关于谷歌的经理评估流程的信息引自《纽约时报》，《谷歌如何打造企业领袖》（*Google's Quest to Build a Better Boss*），亚当·布赖恩特（Adam Bryant），2011年3月12日。

25. 关于达娜·马洛的信息引自Tech.co网站，《41家初创公司激励团队的方式》（*41 Startups Share How They Motivate Their Teams*）。关于阿南德·桑瓦尔的信息亦引自本文。

26. 关于3M的信息引自该公司官方网站，页面地址如下：multimedia.3m.com/mws/media/290054O/harassment-principle.pdf。

27. 关于千禧一代焦虑的统计数据引自《纽约邮报》（*New York Post*），《无奈：为什么千禧一代是“焦虑的一代”》（*'They Can't Even': Why Millennials Are The 'Anxious Generation'*），卡罗尔·马科维奇（Karol Markowicz）2016年3月20日。

28. 关于赖安·史密斯的信息，引自他发表在《财富》的文章——《该是结束职场虚假友谊的时候了》（*It's Time to Stop Making Fake Friendships at*

Work），2016年6月20日。

29. 关于简·哈奇森的故事引自我们所著的《什么激励了我》（*What Motivates Me*），2014年，文化工作坊。

30. 关于通用电气索尼娅·博伊尔的信息引自《环球邮报》，《突然的工作调整影响员工心理健康》（*Sudden change in Job Funchsns Can Take Toll on employees' mental health*），弗吉尼亚·高尔特，2017年2月11日。

31. 关于布鲁斯·图尔干的信息引自他的著作《不是谁都有奖杯》（*Not Everyone Gets a Trophy*），2016年，乔西-巴斯出版公司（Jossey-Bass）。

32. 关于麦肯锡的信息引自McKinsey.com网站，《从信息过载中解脱出来》（*Recovering from Information Overload*），德里克·迪安（Derek Dean）和卡罗琳·韦伯（Caroline Webb）。

33. 关于纯真饮料公司的信息引自我们所著的《全押》（*All in*），2012年，西蒙和舒斯特公司。

34. 关于马丁·塞利格曼的练习的信息引自happierhuman.com网站，《记下三件好事：小小练习也能大大提升幸福感》（*Three Good Things, a Small Gratitude Exercise for a Large Boost of Happiness*）。

致谢

在本书的筹划及撰写过程中，我们有太多的人需要感谢，感谢他们的辛勤付出和不懈支持。感谢我们的代理人、莱文-格林伯格-罗斯坦文学代理公司（Levin Greenberg Rostan Literary Agency）的吉姆·莱文（Jim Levine）及其团队，是他们让我们静下心来、集中精力撰写本书。感谢埃米莉·卢斯（Emily Loose），是她基于我们的粗略想法，推动我们写出这样一本非常具有可读性和益处的作品。感谢我们的编辑、西蒙和舒斯特公司（Simon & Schuster）的本·勒纳（Ben Loehnen）及其团队，感谢他们的信任和支持，感谢他们为本书面世及行销世界各地所做的努力。感谢文化工作坊（The Culture Works）的保罗·约查姆（Paul Yoachum）、兰斯·加文（Lance Garvin）、克里斯蒂·劳伦斯（Christy Lawrence）、克里斯·肯德里克（Chris Kendrick）、丹·库克（Dan Cook）、奥兹·约斯利（Oz Yosri）、布罗迪·怀特（Brody Wright）、布丽安娜·贝特曼（Brianna Bateman）和马克·卡彭特（Mark Carpenter），以及包括里多（Rideau）团队在内的诸多培训伙伴：彼得·哈特（Peter Hart）、琼-弗朗索瓦·格鲁（Jean-Francois Grou）、詹妮弗·鲁姆巴（Jennifer Lumba）、马克·林赛（Mark Lindsay）、戈尔德·格林（Gord Green）、约翰·米尔斯（John Mills）、米娜·卡恩（Meena Kahn），等等。感谢我们的合作伙伴、领英（LinkedIn）的奇普·卡特（Chip Cutter）。感谢为我们提供研究思路的奥尔登·达勒姆（Alden Durham）、格伦·尼尔森（Glen Nelson）、安东尼·高斯蒂克（Anthony Gostick）和斯科特·克里斯托弗（Scott Christopher）。

特别感谢那些接受我们采访并为我们提供相关帮助的组织和个人（排名不分先后）。美国运通：大卫·卡西亚兹（David Kasiarz）、劳伦·罗森哈福特（Lauren Rosenhaft）、卡特·埃尔顿（Carter Elton）和乔斯·玛丽亚·萨斯；76人队：杰克·雷诺兹、斯科特·奥尼尔、本·科布利（Ben Cobleigh）、扎克·鲁宾逊（Zack Robinson）、埃文·奥斯特罗斯基、克雷格·麦克卢尔、埃里克·科尔（Eric Cole）、布拉登·摩尔、吉尔·斯诺德格拉斯和利奥·卡德纳斯（Leo Cardenas）；奇普加纳斯车队：埃琳·布拉泽斯（Erin Brothers）和斯科特·哈纳；温迪公司：弗兰克·利里、黛安·韦德和斯科特·韦斯伯格；加州比萨坊：杰勒德·约翰·哈特、戴夫·多德森（Dave Dodson）和金姆·伯雷马；捷蓝航空：戴夫·切基茨和南希·埃尔德（Nancy Elder）；乐购：马特·戴维斯（Matt Davies）、乔治·戈登（George Gordon）、马克·查普曼和卡尔·詹姆斯；丹纳赫公司：汤姆·乔伊斯、安吉·莱勒、梅丽莎·阿基诺、尼科尔·加夫罗斯（Nicole Gavros）、丹妮尔·鲁洛（Danielle Rouleau）和马克·汉伯林（Mark Hamberlin）；世界大型企业

联合会（Conference Board）：丽贝卡·雷（Rebecca Ray）及其卓越的团队；德勤：大卫·戴伊（David Dye）、萨莎·罗森·布雷切（Sasha Rosen Brecher）、约迪·西姆科（Jodi Simco）和丹·赫尔弗里希；福禄克工业集团：金·科克兰；杰德-温公司：马克·贝克；速贷公司：吉姆阿里·约维尔；贝尔直升机：米奇·斯奈德、罗伯特·黑斯廷斯、布赖恩·蔡斯（Brian Chase）、斯科特·德雷南、埃里森·汉森·穆利斯（Allison Hansen Mullis）和玛莎·范德沃尔多克（Martha Vandeveerdonk）；斯堪斯卡美国：里奇·卡瓦拉罗和尼科尔·迪达（Nicole Didda）；亚马逊：坦纳·埃尔顿；应用成像公司：约翰·洛厄里；高纬环球公司：托比·多德；金栏杆餐厅：兰斯·特雷纳里和雪莉·布莱克韦尔德·巴克（Shelli Blackwelder Buck）；碧迪公司：格雷格·派珀；TCC：赖安·麦卡蒂；威什公司：赖安·吉尔斯。创新信贷联盟：丹·约翰逊；密歇根医学：约翰·查皮、简·佩蒂特（Jane Pettit）、惠特尼·威廉斯（Whitney Williams）和桑娅·雅各布斯（Sonya Jacobs）；以及，微顾问（Micro Mentor）菲利斯·布莱克曼（Phyllis Blackman）、玛丽亚·切奥（Maria Ceo）、琳达·格罗什（Linda Grosh）、亨克·詹森（Hinke Jansen）、穆斯蒂·哈布哈布（Musty Habhab）、卡伦·朗（Karen Lang）、琳达·皮斯利（Linda Peasley）、斯蒂芬妮·施罗德（Stephanie Schroeder）、安·史密斯（Ann Smith）和希瑟·伍斯特（Heather Wurster）。

一如既往，谨以此书献给那些给予我们永久的爱与支持的人们，献给我们的家人：詹妮弗（Jennifer）、托尼（Tony）和海蒂（Heidi），卡西（Cassi）和布里登（Braeden），卡特（Carter），路易莎（Luisa）和卢卡斯（Lucas），布林登（Brinden），特别是加勒特（Garrett）。这是我们有幸加入的最优秀的团队。